

**LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL**  
**REPUBLIK INDONESIA**

---



**PENGUATAN KEPEMIMPINAN DIGITAL DI SEKTOR PEMERINTAHAN**  
**UNTUK MENINGKATKAN PELAYANAN PUBLIK YANG EFISIEN DAN EFEKTIF**

Oleh:

DRA. SRI WAHYUNI, MPP  
PEMBINA UTAMA MADYA  
NIP. 19701229 199003 2 003

KERTAS KARYA ILMIAH PERSEORANGAN (TASKAP)  
PROGRAM PENDIDIKAN REGULER ANGKATAN LXIV  
LEMHANNAS RI  
TAHUN 2022

**LEMBAR PERSETUJUAN TUTOR TASKAP**

Yang bertandatangan di bawah ini Tutor Taskap dari :

Nama : Dra. Sri Wahyuni, MPP  
Pangkat : Pembina Utama Madya  
Peserta : Program Pendidikan Reguler Angkatan (PPRA) LXIV  
Judul : Penguatan Kepemimpinan Digital Di Sektor Pemerintahan  
Untuk Meningkatkan Pelayanan Publik Yang Efisien Dan Efektif

Taskap tersebut diatas telah ditulis “sesuai/tidak sesuai” dengan Peraturan Gubernur Lemhannas RI Nomor 02 Tahun 2022, tanggal 6 Januari 2022 Tentang Petunjuk Teknis Penulisan Ilmiah Peserta Pendidikan Lemhannas RI, dan oleh karena itu “layak/tidak layak” dan “disetujui/tidak disetujui” untuk diuji.

\*) “Coret yang tidak diperlukan”



Jakarta, September 2022

Tutor Taskap

Mayjen TNI (Purn) M. Nasir Madjid, S.E.

## PERNYATAAN KEASLIAN

1. Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Dra. Sri Wahyuni, MPP

Pangkat : Pembina Utama Madya

Jabatan : Sekretaris Daerah Provinsi Kalimantan Timur

Instansi : Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur

Alamat : Jl K.H. Wahid Hasyim Perum Kayumanis A-11 Samarinda

Sebagai peserta Program Pendidikan Reguler Angkatan (PPRA) ke LXIV tahun 2022 menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

- a. Kertas Kasya Perorangan (Taskap) yang saya tulis adalah asli.
- b. Apabila ternyata Sebagian tulisan Taskap ini terbukti tidak asli atau plagiasi, maka saya bersedia dinyatakan tidak lulus pendidikan.

2. Demikian pernyataan keaslian ini dibuat untuk dapat digubnakan seperlunya.

Jakarta, September 2022

Penulis



Dra. Sri Wahyuni, MPP  
Pembina Utama Madya

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb., salam sejahtera bagi kita sekalian,

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, penulis sebagai salah satu peserta Program Pendidikan Reguler Angkatan (PPRA) LXIV telah dapat menyelesaikan tugas dari Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia berupa Kertas Karya Ilmiah Perseorangan (TASKAP) dengan judul: “Penguatan Kepemimpinan Digital Di Sektor Pemerintahan Untuk Meningkatkan Pelayanan Publik Yang Efisien dan Efektif”.

Penentuan Tutor dan Judul TASKAP ini didasarkan oleh Keputusan Gubernur Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia Nomor 112 Tahun 2022 tanggal 6 Juni 2022 tentang Penetapan Judul TASKAP Peserta PPRA LXIV Tahun 2022 Lemhannas RI.

Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Gubernur Lemhannas RI dan Gubernur Kalimantan Timur yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti PPRA LXIV di Lemhannas RI tahun 2022. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Pembimbing atau Tutor TASKAP penulis, Bapak Mayjen TNI (Purn) M. Nasir Madjid, S.E., dan Tim Penguji TASKAP serta semua pihak yang telah membantu serta membimbing TASKAP INI hingga dapat diselesaikan sesuai waktu dan ketentuan yang ditetapkan oleh Lemhannas RI.

Penulis menyadari bahwa kualitas TASKAP ini masih jauh dari kesempurnaan akademis, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati, penulis menerima segala masukan guna penyempurnaan naskah ini.

Besar harapan bahwa TASKAP ini dapat memberikan manfaat sebagai sumbangan pemikiran penulis kepada Lemhannas RI, serta kepada siapa saja yang membutuhkannya.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan berkah dan bimbingan kepada kita sekalian dalam melaksanakan tugas dan pengabdian kepada negara dan bangsa Indonesia yang kita cintai dan banggakan.

Sekian dan terima kasih. Wassalamualaikum Wr. Wb.

Jakarta, September 2022

Penulis



Dra. Sri Wahyuni, MPP  
Pembina Utama Madya

## DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN .....	iv
DAFTAR ISI .....	v
TABEL .....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	viii
<b>BAB I      PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1. Latar Belakang .....	1
2. Rumusan Masalah .....	4
3. Maksud dan Tujuan .....	5
4. Ruang Lingkup dan Sistematika .....	6
5. Metode dan Pendekatan .....	7
6. Pengertian .....	7
<b>BAB II      TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
7. Umum .....	9
8. Peraturan Perundangan .....	10
9. Kerangka Teoritis .....	13
10. Data dan Fakta .....	21
11. Faktor-Faktor Lingkungan Strategis .....	26

<b>BAB III</b>	<b>PEMBAHASAN .....</b>	<b>31</b>
	12. Umum .....	31
	13. Kondisi Kepemimpinan Digital Pemerintahan Daerah Dalam Implementasi Pelayanan Publik .....	31
	14. Permasalahan Kepemimpinan Digital Pada Pemerintahan Daerah .....	41
	15. Konsep Kepemimpinan Digital Pemerintahan Daerah Untuk Meningkatkan Pelayanan Publik Yang Efisien Dan Efektif ....	47
	16. Upaya Untuk Meningkatkan Kepemimpinan Digital Pemerintahan Daerah .....	51
<b>BAB IV</b>	<b>PENUTUP .....</b>	<b>54</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>58</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN:</b>		
	1. ALUR PIKIR	
	2. LAMPIRAN	
	3. DAFTAR RIWAYAT HIDUP	



## TABEL

TABEL I AKTUALISASI KEPEMIMPINAN DIGITAL PADA DAERAH BERPRESTASI

TABEL II AKTUALISASI KEPEMIMPINAN DIGITAL PEMERINTAH KOTA BANDUNG





## DAFTAR GAMBAR

- GAMBAR 1 LEADERSHIP CONTEXT FOR EMPLOYEE BEHAVIOUR
- GAMBAR 2 KOMPONEN KEBERHASILAN TRANSFORMASI DIGITAL
- GAMBAR 3 DIGITAL CULTURE
- GAMBAR 4 GAYA KEPEMIMPINAN ERA 4.0
- GAMBAR 5 DIGITAL LEADERSHIP: DIGITAL THINKING AND FOUR ATTRIBUTES
- GAMBAR 6 FOUR CORES OF STEPHEN COVEY'S TRUST MATRIX
- GAMBAR 7 WEBSITE MATURITY INDEX DI INDONESIA TAHUN 2021
- GAMBAR 8 HASIL EVALUASI SPBE PEMERINTAH DAERAH TAHUN 2020
- GAMBAR 9 HASIL EVALUASI SPBE PEMERINTAH DAERAH TAHUN 2021
- GAMBAR 10 INDEKS PENCAPAIAN DAN TINGKAT IMPROVEMENT SMART CITY TAHUN 2020
- GAMBAR 11 INDEKS PENCAPAIAN DAN TINGKAT IMPROVEMENT SMART CITY TAHUN 2021
- GAMBAR 12 KONSEP KEPEMIMPINAN DIGITAL PEMERINTAHAN DAERAH

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang

Perkembangan teknologi dan digitalisasi menjadi sebuah keniscayaan yang meliputi seluruh sektor kehidupan, tak terkecuali di sektor pemerintahan. Internet of Thing (IOT) atau singkatnya aktivitas berbasis internet menjadi cara-cara baru bagi Lembaga Pemerintahan di semua level baik di tingkat Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah hingga Pemerintah Desa untuk memberikan informasi dan pelayanan publik kepada masyarakat. Penggunaan sarana digital dalam penyelenggaraan pemerintahan ini dimaksudkan untuk memberikan kemudahan tidak saja bagi masyarakat sebagai pihak yang memerlukan pelayanan, tetapi juga bagi aparatur pemerintahan untuk memberikan pelayanan publik secara mudah, cepat dan efektif.

Penggunaan sarana internet dan digitalisasi dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan menunjukkan bahwa sektor pemerintahan telah beradaptasi di era digital. Persoalannya kemudian adalah apakah program digitalisasi yang dilakukan di sektor pemerintahan ini sudah merupakan bentuk dari transformasi digital. Dalam Roadmap Digital Indonesia tahun 2021 – 2024, sektor pemerintahan bersama-sama dengan sektor infrastruktur, ekonomi dan masyarakat digital merupakan sektor strategis yang disiapkan untuk akselerasi transformasi digital. Konsep pemerintahan digital dimaksudkan untuk menghadirkan pelayanan publik yang efisien dan efektif. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan mengintegrasikan layanan pemerintah dalam Satu Data Indonesia. Guna mewujudkan hal ini, Pemerintah merencanakan pembangunan Pusat Data Nasional (PDN) pada empat lokasi, yakni di Bekasi Jawa Barat, Batam Kepulauan Riau, Ibu Kota Negara Baru, dan Labuan Bajo Nusa Tenggara Timur. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Akselerasi Transformasi Digital dalam Roadmap Digital Indonesia 2021 – 2024 dalam <https://aptika.kominfo.go.id/2021/07/akselerasi-transformasi-digital-dalam-roadmap-digital-indonesia-2021-2024/>, diunduh tanggal 2 Juni 2022.

Sebagaimana sektor strategis lainnya, transformasi digital di sektor pemerintahan tidak hanya berkenaan dengan perangkat IT. Perubahan mindset yang meliputi sikap dan budaya digital SDM di dalamnya merupakan faktor penentu pula. Oleh karenanya kepemimpinan di sektor pemerintahan harus memahami secara baik konsepsi dan proses transformasi digital serta menjalankan peran kepemimpinan digital di lingkungan organisasinya.

Digitalisasi pelayanan publik di sektor pemerintahan belum menunjukkan pelaksanaan transformasi digital yang optimal. Konsepsi big data dalam smart city dan e-government merupakan dua hal yang diupayakan untuk diterapkan. Namun, konsistensi, kesinambungan dan komitmen dari aparatur pemerintahan terutama pada unsur pimpinan menunjukkan masih lemahnya kepemimpinan digital di sektor pemerintahan. Penguasaan dan pemahaman tentang kepemimpinan digital yang rendah, menyebabkan pengembangan budaya digital dalam pelayanan publik berjalan lambat. Pemanfaatan sarana digital masih dimaknai secara sempit dan cenderung kurang memiliki kepedulian terhadap permasalahan digital karena dianggap merupakan hal teknis yang berada pada tataran pelaksana.

Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government memang memberikan dampak bagi peningkatan domain pemerintah. Pada bulan Juli 2003, terdapat sejumlah 247 domain go.id dan per Oktober 2017 meningkat menjadi 3.882 domain.go.id. Akan tetapi tingkat kematangan dari website ini masih berada di level dasar yakni baru bertumbuh dan mulai berkembang (level emerging dan enhanced) <sup>2</sup>. Beragamnya alamat website yang dibuat oleh Pemerintah Daerah merespon Pemerintah dengan mengeluarkan Peraturan Menteri Kominfo No. 28 Tahun 2006 tentang pembuatan domain dengan penggunaan ekstensi go.id. <sup>3</sup>. Disamping itu, Pemerintah Daerah beramai-ramai membuat aplikasi e-government dalam berbagai sektor pemerintahan dan pelayanan publik dengan maksud memberikan kemudahan layanan. Yang menjadi catatan adalah bahwa aplikasi ini jumlahnya sangat banyak, tidak terintegrasi dan bahkan banyak pula yang tidak berkesinambungan. Pemborosan anggaran terjadi akibat adanya silo-silo sistem

---

<sup>2</sup> Dewan Teknologi Informasi dan Komunikasi Nasional, 2018, "Pengembangan Digital Government", Policy Paper/Policy Brief, Kementerian PPN/Bappenas

<sup>3</sup> Wahyudi Kumorotomo, "Kegagalan Penerapan E-Government Dan Kegiatan Tidak Produktif Dengan Internet".

yang tidak terintegrasi antara Kementerian/Lembaga/Daerah. Pada tahun 2016, Total belanja TIK Pemerintah 12,7 T, dimana pemerintah daerah menghabiskan dana 2,7 untuk pembangunan SPBE. Belanja TIK ini bertambah setiap tahun, tetapi utilitas TIK hanya mencapai 30 %<sup>4</sup>.

Hal ini sejalan dengan hasil riset yang dikemukakan dalam Kegiatan Publikasi Riset Cyberhub Fest 2022, bahwa yang menjadi tantangan dalam pelaksanaan transformasi digital di sektor publik adalah “kurangnya kuantitas dan kualitas SDM, isu kebijakan dan regulasi, isu keamanan dan perlindungan privasi, isu infrastruktur teknologi informasi, integrasi sistem dan layanan, serta resistensi organisasi”.<sup>5</sup> Selain itu, pada tahun 2020, Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) mengeluarkan hasil survey e-government, dimana Indonesia berada pada peringkat 88 atau meningkat 19 level dari tahun 2018 yang berada pada peringkat 107. Kenaikan peringkat ini tidak terlepas dari adanya Peraturan Presiden Nomor 95 tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Hasil survey ini menggambarkan bahwa masih terdapat beberapa aspek yang memiliki nilai rendah sehingga memerlukan perhatian untuk perbaikan dan peningkatannya, yaitu penguatan infrastruktur telekomunikasi, tata kelola, layanan dan SDM.<sup>6</sup> Aspek tata kelola dan SDM merupakan inti dari pelayanan publik di sektor pemerintahan. Sedangkan penyediaan infrastruktur telekomunikasi merupakan alat bantu untuk menyokong digitalisasi pelayanan publik agar terlaksana secara efisien dan efektif.

Penyediaan teknologi digital dalam layanan publik belumlah menjadikan produk layanan publik itu sempurna, jika proses *'delivery'* nya tidak mendapatkan perhatian. Kendala teknis, kesulitan dan ketidakpuasan masyarakat terhadap proses digital yang dibawakan, merupakan hal yang harus mendapat perhatian, mengingat transformasi digital dilakukan untuk memberikan kemudahan, kenyamanan dan kepuasan masyarakat dalam mengakses dan menerima

---

<sup>4</sup> Asistem Deputi Perumusan Kebijakan dan Koordinasi Pelaksanaan Sistem Administrasi Pemerintahan dan Penerapan SPBE, Bidang Kelembagaan dan Tata Laksana Kementerian Komunikasi dan Informatika RI, 2018, “Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)

<sup>5</sup> Publikasi Riset: Tantangan Terkini Transformasi Digital Sektor Publik di Indonesia, <https://www.cloudcomputing.id/berita/riset-tantangan-transformasi-digital-sektor-publik>, diunduh tanggal 2 Juni 2022.

<sup>6</sup> Hasil Survei PBB, e-Government Indonesia Naik Peringkat, <https://www.kominfo.go.id/content/detail/30024/hasil-survei-pbb-e-government-indonesia-naik-peringkat/0/artikel>, diunduh tanggal 2 Juni 2012.

pelayanan publik yang prima. Orientasi transformasi digital bukan sekedar pada sarana penggunaan teknologi untuk memudahkan pekerjaan dan pelayanan publik, namun juga kepada pelanggan, dalam hal ini masyarakat, yakni bagaimana masyarakat merasakan prosesnya secara mudah dan mendapatkan manfaat dari proses digital tersebut.

Dalam struktur organisasi pemerintahan, sebagaimana struktur organisasi kelembagaan lainnya, otoritas untuk mengelola dan mengendalikan layanan digital berada pada divisi IT (Informasi dan Teknologi). Divisi ini lebih berorientasi pada fungsi perangkat digital dalam proses layanan publiknya. Sementara layanan digital di sektor publik dimaksudkan untuk memberikan manfaat yang sebesar-besarnya kepada masyarakat. Maka hal yang mendasar adalah bagaimana merespon tanggapan publik dalam mengakses maupun menjalani proses layanan publik secara digital, agar layanan digital tersebut menyajikan pelayanan publik yang prima. Kemauan dan kemampuan untuk merespon tanggapan publik ini menjadi terbatas karena limitasi otoritas yang dimiliki oleh divisi IT. Jika demikian, siapa yang sepatutnya peduli dan memiliki otoritas tentang hal ini? Pemahaman mindset dan budaya digital ini memerlukan adanya peran kepemimpinan digital. Oleh sebab itu, tulisan ini akan mengkaji tentang penguatan kepemimpinan digital di sektor pemerintahan untuk meningkatkan pelayanan publik yang efisien dan efektif.

## 2. Rumusan Masalah

Hadirnya pelayanan publik secara digital, sejatinya tidak mengurangi interaksi inter dan intra organisasi untuk menjangkau kepuasan masyarakat. Komunikasi menjadi kunci dalam interaksi di setiap Lembaga. Komunikasi dimaksud bukan saja terkait tentang bagaimana proses layanan publik secara digital dapat terlaksana, tetapi juga sejauhmana manfaatnya dirasakan oleh masyarakat, serta apa saja yang menjadi keluhan masyarakat sebagai pelanggan dalam prosesnya. Disinilah diperlukan hadirnya pemimpin organisasi yang memiliki mindset digital yang membawakan peran Kepemimpinan Digital.

Hadirnya kepemimpinan digital ini “tidak hanya berpusat pada pendayagunaan instrument digital dalam kepemimpinan organisasi, tetapi

menawarkan pengembangan hasil atau outcome layanan publik, meningkatkan kapasitas SDM IT, serta melakukan perbaharuan bisnis proses dan mengembangkan keberagaman dan inovasi organisasi melalui mekanisme kolaborasi baik dalam menggerakkan organisasi maupun pemangku kepentingan terkait layanan publik yang diberikan”<sup>7</sup>

Kepemimpinan digital ini harus mampu membangun atmosfer kerja yang menerapkan pemikiran digital. Dalam hal ini tidak hanya terkait pada upaya meningkatkan proses layanan digital yang disediakan, tetapi juga daya tanggap digital terhadap proses dan hasil layanan digital tersebut sebagai masukan dalam pengambilan keputusan untuk memberikan pelayanan publik yang lebih baik sebagaimana diharapkan oleh masyarakat sebagai pelanggan.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulisan Kertas Karya Ilmiah Perseorangan (TASKAP) ini merumuskan masalah sebagai berikut:

**“Bagaimana Penguatan Kepemimpinan Digital Di Sektor Pemerintahan Untuk Meningkatkan Pelayanan Publik yang Efisien dan Efektif”**

Guna menjawab permasalahan di atas, maka diperlukan adanya Pertanyaan Kajian sebagai berikut:

- a. Bagaimana Kondisi Kepemimpinan Digital Pemerintah Daerah saat ini?
- b. Apa saja Permasalahan Kepemimpinan Digital Pemerintah Daerah?
- c. Bagaimana Konsep Kepemimpinan Digital untuk Meningkatkan Pelayanan Publik yang Efisien dan Efektif?
- d. Upaya-upaya apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan Kepemimpinan Digital Pemerintah Daerah?

### **3. Maksud dan Tujuan**

- a. Maksud

Penulisan TASKAP ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang kondisi pelayanan publik yang berbasis digital guna

---

<sup>7</sup> LAN RI, 2022, “Materi Kepemimpinan Digital”, PKN I Angkatan L

mengidentifikasi peran kepemimpinan digital pemerintah daerah dalam mewujudkan pelayanan publik yang efisien dan efektif.

b. Tujuan

Sedangkan tujuan dari penulisan TASKAP ini adalah untuk memberikan rekomendasi kebijakan dan langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk penguatan kepemimpinan digital dalam upaya meningkatkan pelayanan publik yang efisien dan efektif.

#### 4. Ruang Lingkup dan Sistematika

a. Ruang Lingkup

Ruang Lingkup TASKAP ini meliputi penguatan kepemimpinan digital di sektor pemerintahan dan dibatasi pada lingkungan Pemerintah Daerah dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang efisien dan efektif yang berbasis digital.

b. Sistematikan Penulisan

Adapun sistematikan penulisan TASKAP ini meliputi:

**BAB I Pendahuluan**, berisikan latar belakang, perumusan masalah, maksud dan tujuan, ruang lingkup dan sistematika penulisan, metode dan pendekatan, serta pengertian-pengertian.

**BAB II Tinjauan Pustaka**, berisi uraian tentang peraturan perundang-undangan yang menjadi dasar yuridis tulisan ini, data dan fakta tentang potret kepemimpinan digital Pemerintahan Daerah saat ini dalam melaksanakan pelayanan publik, kerangka teoritis yang digunakan untuk analisa, serta pengaruh perkembangan lingkungan global, regional, dan nasional yang mempengaruhi.

**BAB III Pembahasan**, berisi uraian analisis tentang pokok-pokok permasalahan yang telah dirumuskan menggunakan data dan informasi yang tertuang pada BAB II, kebijakan yang diambil, konsep yang

ditawarkan dan upaya yang dapat dilaksanakan untuk merealisasikan konsep yang telah dirumuskan.

**BAB IV Penutup**, berisi Simpulan yang merupakan jawaban atas permasalahan yang diangkat dalam TASKAP, dan Rekomendasi dalam upaya meningkatkan kepemimpinan digital Pemerintah Daerah untuk mewujudkan pelayanan publik yang efisien dan efektif.

## 5. Metode dan Pendekatan

### a. Metode

Penulisan Taskap ini menggunakan metode pengumpulan dan penyajian data dan fakta melalui studi kepustakaan dengan metode analisis kualitatif/deskriptif untuk mencari pemecahan permasalahan dalam kepemimpinan digital di lingkungan pemerintahan daerah guna mewujudkan pelayanan publik yang efisien dan efektif

### b. Pendekatan

Sedangkan pendekatan yang digunakan untuk menganalisis permasalahan menggunakan perspektif ketahanan nasional khususnya penerapan “good governance” dengan fokus kepemimpinan digital di lingkungan pemerintahan daerah dalam mewujudkan pelayanan publik yang efisien dan efektif.

## 6. Pengertian

- a. Transformasi Digital adalah penyesuaian ataupun bentuk investasi baru dalam hal teknologi, model bisnis, dan proses bisnis yang mendorong terciptanya nilai baru bagi konsumen dan karyawan agar semakin efektif dalam bersaing di era perubahan ekonomi digital yang serba cepat.
- b. Kepemimpinan Digital adalah kepemimpinan strategis yang memanfaatkan aset digital organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui budaya digital.



- c. Digitalisasi adalah suatu proses pengalihan informasi dari bentuk analog ke bentuk digital.
- d. Pelayanan Publik adalah segala bentuk pelayanan sektor publik yang dilaksanakan oleh aparat pemerintah dalam bentuk barang dan atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- e. Tata Kelola Pemerintahan adalah penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dan investasi yang langka dan pencegahan korupsi, baik secara politik maupun secara administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan legal dan *political framework* bagi tumbuhnya akfifitas kewiraswastaan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 7. Umum

Dalam upaya meningkatkan pelayanan publik yang efisien dan efektif di sektor pemerintahan, Pemerintah telah mengeluarkan serangkaian peraturan perundangan untuk memperkuat penerapan digitalisasi layanan publik. Digitalisasi layanan publik ini kemudian diwujudkan dalam bentuk kebijakan SPBE. Sedangkan kebijakan dan strategi tentang transformasi digital dituangkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020 – 2024. Guna memperkuat landasan pemahaman terhadap penerapan kepemimpinan digital untuk meningkatkan pelayanan publik yang efisien dan efektif, maka dihadirkan kerangka teori yang berkenaan dengan teori organisasi, teori manajemen, teori kepemimpinan dan kepemimpinan nasional, konsepsi transformasi digital serta konsepsi kepemimpinan digital, khususnya di sektor pelayanan publik.

Dalam BAB ini, juga disajikan tentang data yang berkenaan dengan pelaksanaan transformasi digital di lingkungan pemerintahan daerah, meliputi data dan informasi tentang Government Web Maturity Indeks (Indeks Kematangan Web Pemerintah), Indeks SPBE dan Indeks Smart City. Penyajian data dan informasi ini sebagai landasan untuk menelaah kondisi kepemimpinan digital yang akan dibahas pada BAB selanjutnya. Sedangkan lingkungan strategis yang disajikan dalam TASKAP ini meliputi perkembangan penerapan kepemimpinan digital pada berbagai sektor publik baik secara global, regional maupun nasional yang berdampak pada pelayanan publik yang lebih efisien dan efektif.

## 8. Peraturan Perundangan

### a. Undang-Undang (UU) No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

Pasal 345 UU ini menyatakan bahwa “Pemerintah Daerah wajib membangun manajemen pelayanan publik dengan mengacu pada asas-asas pelayanan publik”. Manajemen pelayanan publik yang dimaksud meliputi: “pelaksanaan pelayanan, pengelolaan pengaduan masyarakat, pengelolaan informasi, pengawasan internal, penyuluhan kepada masyarakat, pelayanan konsultasi dan pelayanan publik lainnya sesuai dengan ketentuan perundang-undangan”<sup>8</sup>. Sedangkan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang berbasis elektronik merupakan penjabaran dari urusan di bidang Komunikasi dan Informatika sebagai salah satu urusan pemerintahan wajib yang tidak berkaitan dengan pelayanan dasar<sup>9</sup>.

### b. UU No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik

Dalam ketentuan kewajiban Badan Publik, Pasal 7 ayat (3) UU ini menegaskan bahwa “Badan Publik harus membangun dan mengembangkan sistem informasi dan dokumentasi untuk mengelola Informasi Publik secara baik dan efisien sehingga dapat diakses dengan mudah”. Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Transaksi Elektronik sebagaimana dinyatakan dalam Pasal 4 UU ini antara lain ditujukan untuk “meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik”. Oleh karenanya pada Pasal 40 UU ini secara tegas dinyatakan bahwa “Pemerintah memfasilitasi pemanfaatan Teknologi Informasi dan Transaksi Elektronik sesuai dengan ketentuan Perundang-Undangan”.<sup>10</sup>

### c. Peraturan Presiden (Perpres) No. 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024

Di dalam lampiran Perpres ini dinyatakan bahwa untuk mencapai visi “terwujudnya Indonesia maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian berlandaskan gotong royong”, ditetapkan 9 (sembilan) misi yang dinamakan

---

<sup>8</sup> Pasal 345 ayat (1) dan (2) UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

<sup>9</sup> Pasal 12 ayat (2) UU No. 23 Tahun 2014

<sup>10</sup> UU No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik

Nawacita kedua. Salah satu dari misi tersebut adalah “pengelolaan pemerintahan yang bersih, efektif dan terpercaya”.

Transformasi digital merupakan salah satu unsur pengarusutamaan dalam RPJMN 2020 – 2024 untuk mewujudkan pembangunan yang inovatif dan adaptif. “Pengarusutamaan transformasi digital merupakan upaya untuk mengoptimalkan peranan teknologi digital dalam meningkatkan daya saing bangsa dan sebagai salah satu sumber pertumbuhan ekonomi Indonesia ke depan. Strategi pengarusutamaan transformasi digital terdiri dari aspek pematapan ekosistem (supply), pemanfaatan (demand) dan pengelolaan big data”.<sup>11</sup>

#### **d. Perpres No. 39 Tahun 2019 tentang Satu Data Indonesia**

Pasal 2 Perpres ini menyatakan bahwa Pengaturan Satu Data dimaksudkan untuk “mengatur penyelenggaraan tata kelola data yang dihasilkan oleh instansi pusat dan daerah untuk mendukung perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pengendalian pembangunan”. Perpres ini mengatur antara lain penyelenggara satu data Indonesia tingkat pusat dan tingkat daerah. Pada tingkat daerah, penyelenggara Satu Data Indonesia dilakukan oleh pembina data, walidata, walidata pendukung dan produsen data tingkat daerah yang sekaligus membentuk Forum Satu Data Indonesia tingkat daerah.<sup>12</sup>

#### **e. Perpres No. 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)**

Pasal 1 Perpres ini menyatakan bahwa SPBE merupakan penyelenggaraan pemerintahan dengan memanfaatkan TIK atas layanan kepada pengguna SPBE. Dalam Pasal 4, unsur-unsur SPBE meliputi: rencana induk SPBE nasional, arsitektur SPBE, peta rencana SPBE, rencana dan anggaran SPBE, proses bisnis, data dan informasi infrastruktur SPBE, aplikasi SPBE, keamanan SPBE, dan layanan SPBE. Perpres ini menegaskan dibangunnya arsitektur SPBE dan Peta Rencana SPBE baik nasional, maupun

<sup>11</sup> Perpres No. 18 Tahun 2020 tentang RPJMN 2020 -2024

<sup>12</sup> Perpres No. 39 Tahun 2019 Tentang Satu Data Indonesia

pemerintah dan pemerintah daerah yang selaras dan berlaku selama 5 (lima) tahun. Pada pasal 42, SPBE meliputi layanan administrasi pemerintahan berbasis elektronik dan layanan publik berbasis elektronik. Yang pertama dalam rangka meningkatkan kinerja dan akuntabilitas pemerintah dan pemerintah daerah, yang kedua mendukung implementasi pelayanan publik bagi di pusat maupun di daerah.<sup>13</sup>

**f. Keppres No. 1 Tahun 2014 tentang Dewan Teknologi Informasi Dan Komunikasi Nasional**

Pasal 1 Keppres ini menyatakan bahwa Dewan Teknologi Informasi dan Komunikasi Nasional bertugas untuk merumuskan kebijakan umum dan strategis tentang pengembangan teknologi informasi dan komunikasi, menyelesaikan permasalahan yang timbul dalam rangka pengembangan teknologi informasi dan komunikasi, melaksanakan koordinasi nasional dengan semua lembaga dan badan usaha di Pusat dan Daerah dan masyarakat serta memberikan persetujuan atas pelaksanaan program pengembangan teknologi informasi dan komunikasi lintas kementerian. Presiden RI menjadi Ketua Tim Pengarah. Sedangkan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) ditetapkan sebagai Ketua Harian Dewan ini. Dalam strukturnya, Dewan ini dibantu oleh para anggota dari lintas Kementerian/Lembaga (K/L), masyarakat telematika serta tim penasehat dari pakar akademisi dan perusahaan telekomunikasi (Pasal 2) .

14

**g. Instruksi Presiden (Inpres) No. 4 Tahun 2003 tentang Pengkoordinasian Perumusan dan Pelaksanaan Kebijakan Strategis Pembangunan Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi**

Pengembangan e-government dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas layanan publik yang efektif dan efisien, dapat memuaskan masyarakat luas, membentuk hubungan interaktif dengan dunia usaha guna menyokong perekonomian nasional dan menghadapi persaingan global, membentuk

<sup>13</sup> Perpres Nomor 95 Tahun 2018 tentang SPBE

<sup>14</sup> Keppres No. 1 Tahun 2014 tentang Dewan Teknologi Informasi dan Komunikasi Nasional

mekanisme dan saluran komunikasi dengan lembaga-lembaga negara serta penyediaan fasilitas dialog publik dalam perumusan kebijakan negara, dan membentuk sistem manajemen dan proses kerja yang transparan dan efisien.

Adapun strategi pengembangan e-government dalam Inpres ini meliputi 6 (enam) hal yakni, pertama, “mengembangkan sistem pelayanan yang andal dan terpercaya serta terjangkau masyarakat luas; kedua, menata sistem manajemen dan proses kerja pemerintah dan pemerintah daerah otonom secara holistik; ketiga, memanfaatkan teknologi informasi secara optimal; keempat, meningkatkan peran serta dunia usaha dan mengembangkan industri telekomunikasi dan teknologi informasi; kelima, mengembangkan kapasitas SDM disertai dengan e-literacy masyarakat; keenam, melaksanakan pengembangan secara sistematis melalui tahapan-tahapan yang realistis dan terukur”<sup>15</sup>.

## 9. Kerangka Teoretis

### a. Teori Organisasi

Menurut Sondang Siagian organisasi merupakan bentuk perserikatan dari beberapa orang guna mewujudkan kerjasama dalam wadah ikatan yang formal yang dilandasi oleh adanya keinginan bersama yang ditetapkan sebelumnya.<sup>16</sup> Tujuan organisasi dapat dicapai dengan optimal melalui pengubahan perilaku dari orang-orang di dalamnya, yaitu perilaku untuk melakukan perubahan terhadap lingkungan yang dinamis. Perubahan perilaku ini memerlukan stimulan untuk meningkatkan kinerja organisasi, dan dipengaruhi oleh adanya pengendalian pimpinan, suasana kebersamaan, insentif, saling menghormati/menghargai, peningkatan kapasitas, komunikasi efektif dan perlakuan yang adil dan obyektif.<sup>17</sup>

<sup>15</sup> Inpres No. 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government

<sup>16</sup> Sondang P. Siagian, 1986, “Filsafat Administrasi”, Jakarta: Gunung Agung

<sup>17</sup> Sondang P. Siagian, 1994, Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi, Gunung Agung

Performa organisasi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi, yakni sebuah “sistem, makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi” yang menentukan sebagian besar cara karyawan bertindak dan memecahkan masalah.<sup>18</sup>

### **b. Teori Manajemen**

Organisasi menjadi statis tanpa adanya manajemen, yakni mekanisme untuk mengarahkan karyawan pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam melaksanakan proses kerja, manajemen dapat melakukan perubahan organisasi, baik berupa perubahan struktur, perubahan proses kerja dengan teknologi ataupun perubahan sikap dan perilaku personel melalui pengembangan organisasi. Berkenaan dengan perubahan teknologi, maka komunikasi dan proses kerja sangat dipengaruhi oleh teknologi informasi. Pengelolaan komunikasi khususnya dengan masyarakat pelanggan melalui media internet menjadi krusial agar dapat memberikan dampak yang signifikan dan kepuasan pelanggan terhadap layanan yang diberikan<sup>19</sup>.

Teknologi memberikan sejumlah implikasi dalam manajemen organisasi, yakni meningkatnya efektifitas kerja karyawan, pemberdayaan karyawan, meluapnya informasi dan terdapatnya pembelajaran organisasi. Teknologi memungkinkan pihak manajemen untuk memberikan penugasan yang lebih menantang dan intelektual kepada karyawan.<sup>20</sup>

### **c. Teori Kebijakan Publik**

Menurut Laswell dan Kaplan, kebijakan merupakan “sesuatu program pencapaian tujuan, nilai-nilai dalam praktek-praktek yang terarah”. Sedangkan Easton menyatakan bahwa kebijakan publik merupakan “pengalokasian nilai-nilai secara paksa kepada seluruh anggota masyarakat”<sup>21</sup>. Kebijakan pelayanan publik menjadi strategis dan prioritas untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, efisien dan efektif sebagai bentuk kinerja manajemen

<sup>18</sup> Stephen Robbins dan Mary Coulter, 2007, “Manajemen Jilid 1”, Edisi Kedelapan, Indeks

<sup>19</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, 2010, “Manajemen Jilid 2”, Edisi Kesepuluh, Edisi Indonesia, Erlangga

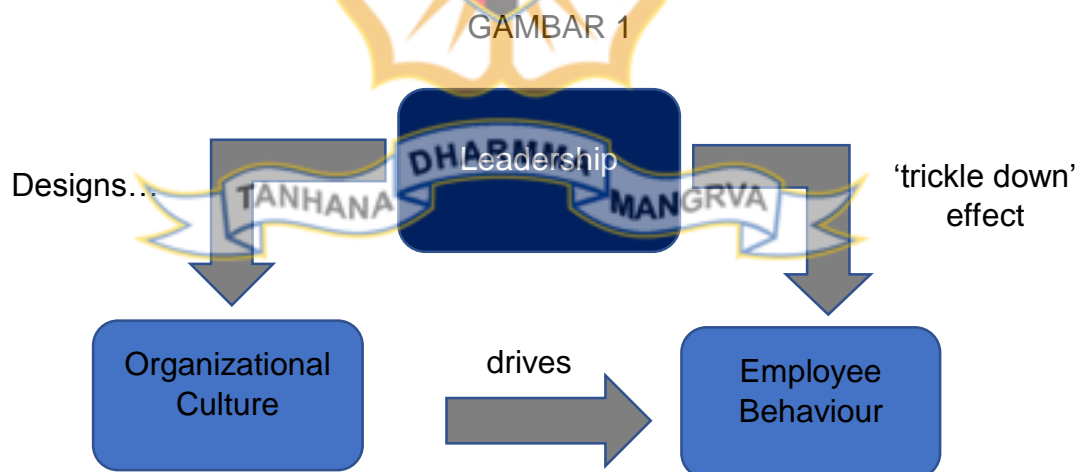
<sup>20</sup> Richard L, 2003, “Manajemen”, Jilid 2 Edisi Kelima, Erlangga

<sup>21</sup> Taufiqurokhman, 2014, “Kebijakan Publik: Pendelegasian Tanggung Jawab Negara Kepada Presiden Selaku Penyelenggara Pemerintahan”, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Moestopo Beragama

pemerintahan terhadap pelayanan kepada masyarakat<sup>22</sup>. Kebijakan pelayanan publik merupakan praktek negara modern untuk meningkatkan kualitas kehidupan orang banyak<sup>23</sup>

#### d. Teori Kepemimpinan Dan Kepemimpinan Nasional

Kepemimpinan berkenaan dengan kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain kearah tujuan yang ingin dicapai.<sup>24</sup> Peran kepemimpinan untuk mempengaruhi pihak lain dimaksudkan agar bawahannya dapat berpikir dan bertindak untuk memberikan kontribusi nyata dalam pencapaian tujuan organisasi<sup>25</sup>. Kepemimpinan juga berkenaan dengan fasilitasi terhadap upaya yang dilakukan oleh individu dan kolektif dalam mencapai tujuan bersama termasuk dalam menghadapi tantangan. Kepemimpinan mencakup proses membangun kepehamanan anggota atas peristiwa eksternal, membangun motivasi, sikap percaya dan bekerjasama, peningkatan kapasitas anggota hingga membangun dukungan dan kerjasama dari luar<sup>26</sup>. Kepemimpinan adalah inti dari manajemen, yang mempengaruhi perilaku karyawan dan berperan dalam membangun budaya organisasi.



Leadership Context for Employee Behaviour (Palfreyman, 2020)

<sup>22</sup> Endang Soebari, 2014, "Pengantar Kebijakan Publik", Bandung, Pustaka Setia.

<sup>23</sup> Taufiqrohman, 2014, " Kebijakan Publik: Pendelegasian Tanggungjawab Negara Kepada Presiden Selaku Penyelenggara Pemerintahan, e-book, (Jakarta, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Moestopo Beragama

<sup>24</sup> George R. Terry. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2014)

<sup>25</sup> Sondang P. Siagian. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. (Jakarta : Rineka Cipta, 2010)

<sup>26</sup> Gary Yukl, 2001, "Kepemimpinan Dalam Organisasi", Edisi Kelima, Edisi Indonesia, Index



Guna menjamin pembangunan nasional yang berkelanjutan agar sejajar dengan negara-negara maju lainnya serta menyelesaikan berbagai persoalan bangsa, diperlukan adanya Kepemimpinan Nasional baik di pusat maupun di daerah. Kepemimpinan nasional ini merupakan sistem, struktur, dan kultur dari pemimpin nasional. Secara sistem, kepemimpinan nasional menggambarkan adanya hubungan tata pemerintahan antara pusat dan daerah. Sebagai struktur, kepemimpinan nasional menggambarkan adanya hubungan hirarkis dalam NKRI. Sedangkan sebagai kultur, kepemimpinan nasional bersumber dari Pancasila dan UUD NRI Tahun 1945. Pada era globalisasi saat ini dimana perubahan terjadi dengan sangat cepat, diperlukan pemimpin nasional yang berkemampuan untuk menerapkan kepemimpinan perubahan yang optimis dan mampu mengatasi masalah secara produktif; berpikir global, mengembangkan kecerdasan teknologi, serta membangun kebersamaan sekaligus mampu berbagi; dan mampu membangkitkan aktualisasi pengikutnya, pelopor keadilan intelektual dan emosional dan menjunjung kesetaraan.<sup>27</sup>

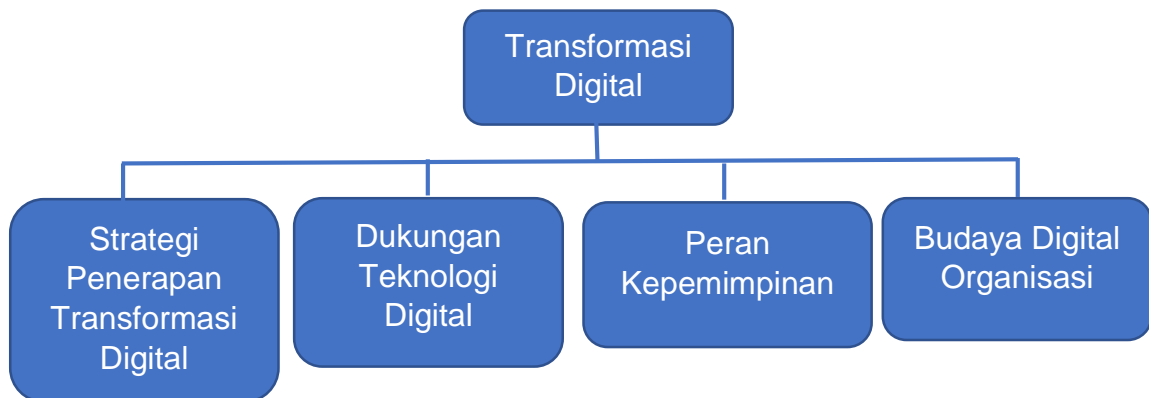
#### **e. Konsepsi Transformasi Digital**

Transformasi digital menurut John Palfreyman (2020) merupakan sebuah cara dengan mana organisasi dapat mengambil manfaat kompetitif melalui penggunaan teknologi secara cerdas. Keberhasilan transformasi digital merupakan hasil kombinasi dari empat aspek, yakni strategi penerapan transformasi digital, dukungan teknologi digital, peran kepemimpinan dan budaya digital organisasi. Peran kepemimpinan dimaksud merupakan kemampuan menata transformasi digital secara efektif dalam meningkatkan performa organisasi dengan membangun budaya organisasi dan perilaku karyawannya untuk menyokong transformasi digital. Tidak ada transformasi digital tanpa dibarengi dengan budaya digital. Pendekatan untuk membangun budaya digital mencakup: mengartikulasi perubahan, mengaktifkan kepemimpinan dengan mengikutsertakan karyawan dan menyelaraskan organisasi untuk menanamkan budaya baru<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> Bahan Ajar Kepemimpinan Nasional, PPRA LXIV Tahun 2022

<sup>28</sup> John Palfreyman, 2020, "Digital Transformation Handbook: An Agile Approach to Maximise Value", e-book, Kindle Direct Publishing

GAMBAR 2

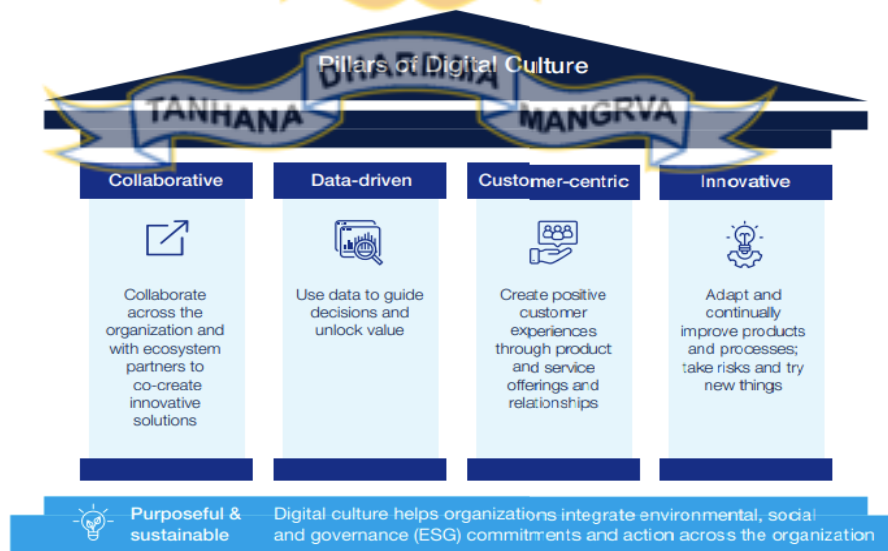


### Komponen Keberhasilan Transformasi Digital

Menurut World Economic Forum (WEF, 2021), empat pilar dari budaya digital adalah kolaborasi, *data-driven*, orientasi pada pelanggan (*customer-centric*) dan inovasi. Organisasi dengan budaya digital yang kuat menggunakan perangkat digital dan kekuatan acuan data untuk mengambil keputusan, berorientasi pada pelanggan serta mengembangkan inovasi dan kolaborasi lintas sektor organisasi.

29

GAMBAR 3



### Digital Culture (WEF, 2021)

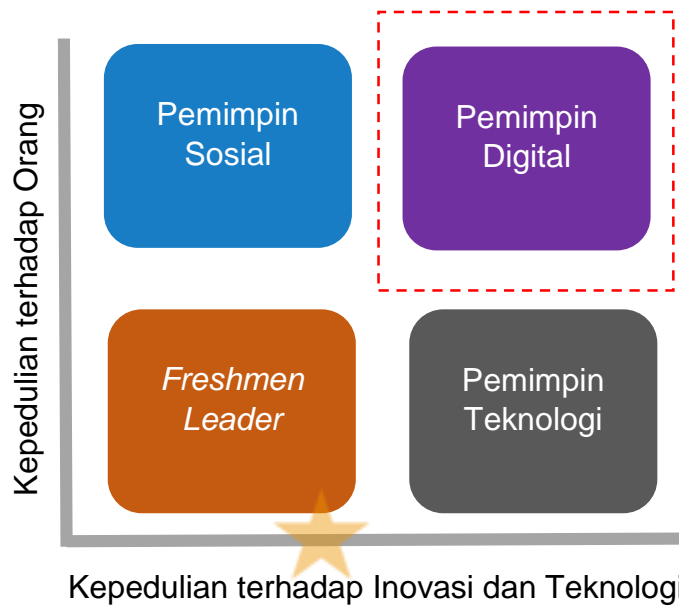
<sup>29</sup> World Economic Forum, 2021, "Digital Culture: The Driving Force of Digital Transformation", WEF Digital Culture Guidebook

## f. Konsepsi Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan digital merujuk pada kapasitas kepemimpinan yang mampu bertindak cepat, lintas hirarki, berorientasi tim, kooperatif dan sangat berfokus pada inovasi. Dimensi utama dari kepemimpinan digital atau kepemimpinan 4.0 meliputi kapasitas personal pemimpin dan mindset serta kemampuan untuk menerapkan instrumen dan metode baru seperti pemikiran desain atau *design thinking*. Pemikiran desain disini adalah kemampuan untuk menyelesaikan permasalahan yang kompleks dengan solusi-solusi kreatif dan visioner dengan cara-cara baru yang inovatif. Oberer dan Erkollar memetakan gaya kepemimpinan pada era 4.0 ke dalam sebuah matrik yang meliputi *Freshmen Leader*, Pemimpin Sosial, Pemimpin Teknologi dan Pemimpin Digital. Variabelnya adalah kepedulian terhadap orang dan kepedulian terhadap inovasi dan teknologi. *Freshmen Leader* merupakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada struktur manufaktur tradisional dengan fokus utama pada produk akhir. Pemimpin Sosial merujuk pada kemampuan membangun atmosfer yang menyenangkan bagi karyawan tanpa memperhatikan faktor teknologi dan inovasi. Pemimpin Teknologi berkenaan dengan kemampuan untuk menentukan teknologi baru yang digunakan untuk memperbesar nilai. Sedangkan Pemimpin Digital berfokus pada kemampuan untuk memahami bagaimana dampak teknologi terhadap karyawan dan organisasi diselaraskan dengan kodrat manusia. Pemimpin Digital ini merupakan gaya kepemimpinan yang paling produktif pada era industri 4.0<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> Birgit Oberer dan Alptekin Erkollar, 2018, "Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0", International Journal of Organizational Leadership, Volume 7, Issue 4

GAMBAR 4



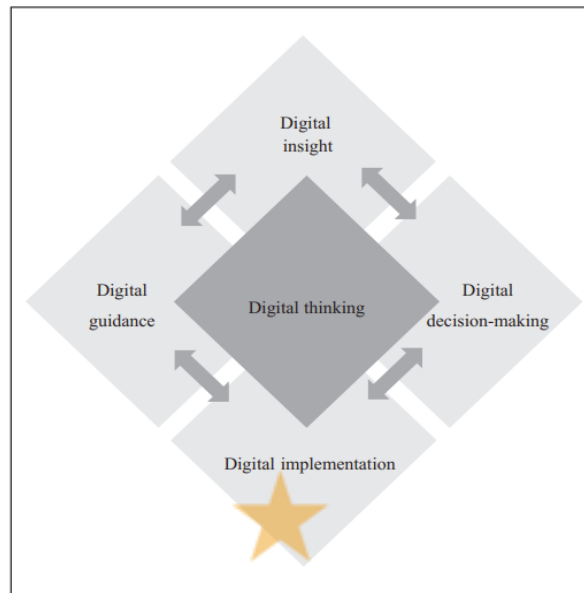
Gaya Kepemimpinan Era 4.0 (Andi Widjayanto, 2022) <sup>31</sup>

Kepemimpinan digital merupakan kemampuan yang harus dimiliki di era digital untuk memimpin orang, tim dan organisasi guna menerapkan pemikiran digital (*digital thinking*). Tata kelola pemerintahan yang modern saat ini mensyaratkan adanya pemikiran digital yang meliputi empat atribut, yakni *digital insight*, *digital decision-making*, *digital implementation* dan *digital guide*. *Digital insight* dimaksudkan sebagai kemampuan mengenali permasalahan secara luas, mendalam dan kontekstual. Teknologi digital digunakan untuk memudahkan hal ini seperti real time - big data. *Digital decision-making*, dimana proses pengambilan keputusan dibantu oleh teknologi digital melalui penggunaan *Artificial Intelligent* (AI) dan *cloud computing*. *Digital implementation*, dilakukan melalui penerapan *e-government* agar tercipta kolaborasi lintas unit maupun teknologi *blockchain* untuk memonitor proses implementasi kebijakan. Selanjutnya *digital guidance* atau panduan digital diperlukan untuk menyampaikan informasi yang mudah dan akurat untuk meningkatkan pemahaman pelanggan sekaligus menghadirkan panduan layanan yang efektif. <sup>32</sup>

<sup>31</sup> Andi Widjayanto, 2022, "Kepemimpinan di Era 4.0", Ceramah Umum Kepemimpinan di BPJS

<sup>32</sup> Bo Peng, 2021, "Digital leadership: State governance in the era of digital technology", *Cultures of Science*, 1 - 16

GAMBAR 5



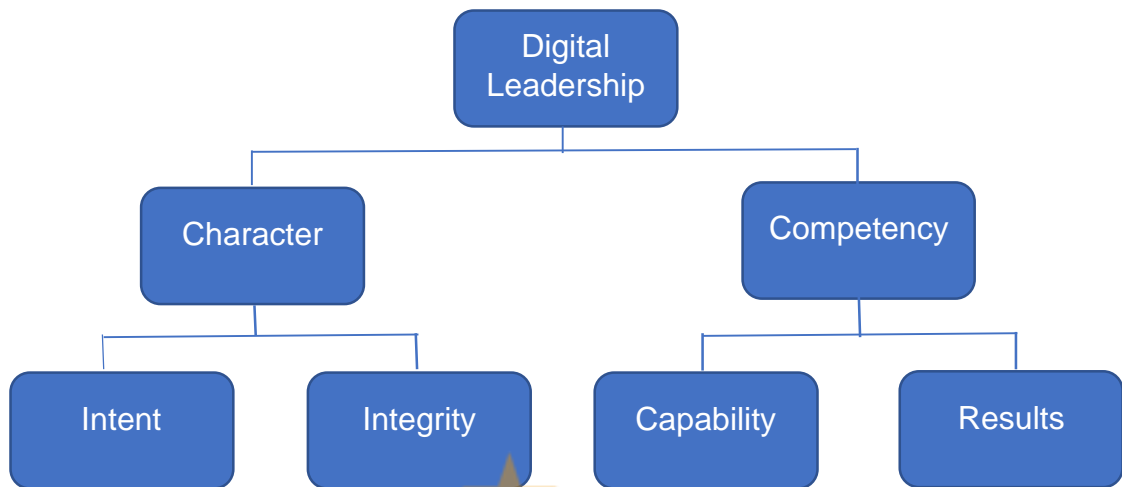
Digital leadership: digital thinking and four attributes (Peng, 2021)

Menurut Kevin Olp, terdapat 8 keahlian yang harus dimiliki oleh pemimpin digital. *Pertama*, *digital literacy* (literasi digital), yakni kemampuan untuk menemukan, mengevaluasi, dan menggunakan teknologi informasi. Literasi dimaksud memerlukan keahlian kognitif, pemikiran kritis, kreativitas dan keahlian sosial. *Kedua*, *digital vision* (visi digital), yakni membangun strategi digital untuk kemanfaatan jangka panjang. *Ketiga*, advokasi, yakni menggerakkan orang untuk pencapaian visi digital. *Keempat*, presence (kehadiran), pemimpin digital harus mempraktekkan visi digital dan advokasinya dalam lingkungan kerja agar dapat menjadi panutan. *Kelima*, komunikasi, yakni kemampuan menghadirkan visi digital secara baik. *Keenam*, adaptability, yakni kemampuan beradaptasi dengan teknologi dan pendekatan fleksibel untuk memahami ruang kerja digital. *Ketujuh*, self-awareness, yakni kemampuan untuk memiliki kesadaran tentang situasi serba tak menentu yang dihadapi. *Kedelapan*, cultural-awareness, yakni kemampuan untuk mengenali atmosfer kerja dan perbedaan budaya sebagai nilai-nilai untuk meraih sukses.

33

<sup>33</sup> Sullivan, L, 2017, "Digital Workplace", <https://www.cmswire.com/digital-workplace/8-skills-every-digital-leader-needs/> diunduh pada tanggal 2/8/2022

GAMBAR 6



Four Cores of Stephen Covey's Trust Matrix (Covey, 2014)

Kepemimpinan digital yang sukses mengantarkan transformasi digital ditentukan oleh karakter dan kompetensinya. Dimensi karakter ditentukan oleh maksud atau keinginan (intent) dan integritas. Sedangkan dimensi kompetensi ditentukan oleh kapabilitas dan hasil.<sup>34</sup>

Adapun upaya untuk meningkatkan kepemimpinan digital dapat dilakukan melalui empat strategi, yakni menginisiasi pelatihan literasi digital, memanfaatkan teknologi digital untuk mengatasi data silos sekaligus membangun platform big data, mendefinisikan ulang *digital government* dan memperkuat fungsi *middle-office*, serta mendorong kepemimpinan digital untuk memenangkan kompetisi internasional<sup>35</sup>.

## 10. Data dan Fakta

### a. Maturitas Web Pemerintah Daerah

Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government memberikan dampak bagi peningkatan domain pemerintah. Pada bulan Juli 2003, terdapat sejumlah 247 domain go.id dan per Oktober 2017 meningkat menjadi 3.882 domain.go.id. Untuk mengukur tingkat kemajuan website

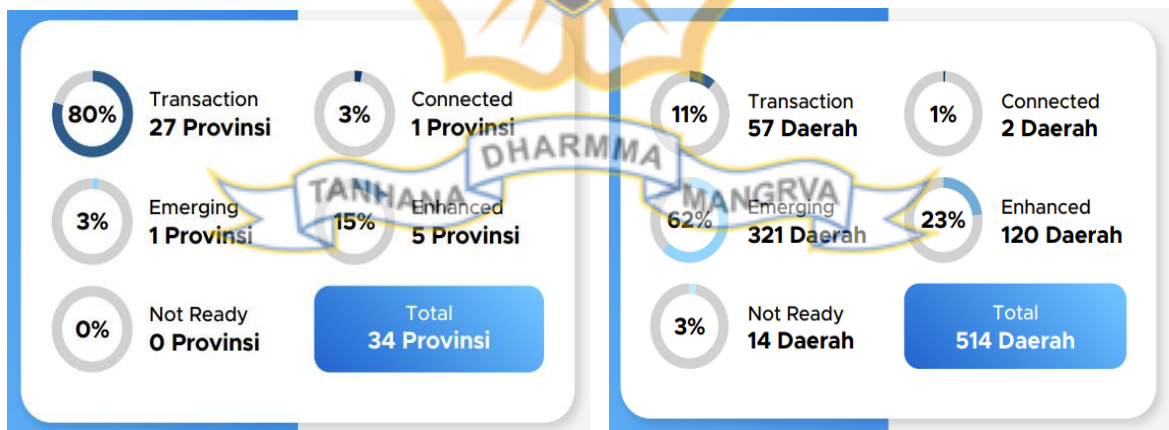
<sup>34</sup> Haroon Abbu et.al., 2020, "Digital Leadership – Character and Competency Differentiates Digitally Mature Organizations", Conference Paper, <https://www.researchgate.net/publication/344385363>

<sup>35</sup> Ibid

pemerintah, *United Nations* menetapkan tingkat Kematangan Web Pemerintah (*Government Web Maturity*) yang menunjukkan “level kematangan website pemerintah untuk dapat memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam mengakses informasi dan layanan secara online”. Terdapat empat level kematangan website pemerintah yakni mulai dari level paling bawah *emerging*, berkembang menjadi *enhanced*, meningkat menjadi *transaction* dan level puncaknya adalah *connected*.<sup>36</sup>

Berdasarkan hasil kajian tahun 2021, pada level Pemerintah Provinsi, 80 % atau 27 Provinsi sudah berada pada level *Transaction*, 15 % atau 5 Provinsi berada pada level *Enhanced*, dan 3 % atau 1 Provinsi masih berada pada level *Emerging*. DKI Jakarta merupakan satu-satunya provinsi yang mencapai level *Connected*. Sedangkan pada level Pemerintah Kabupaten/Kota, dari jumlah 514 daerah, 62 % atau 321 daerah masih berada pada level *Emerging*, 23 % atau 120 daerah pada level *enhanced*, 11 % atau 57 daerah pada level *Transaction*, dan hanya 2 daerah atau 1 % daerah yang sudah mencapai level *Connection*, yakni Kota Bandung dan Kota Malang.<sup>37</sup>

GAMBAR 7



Website Maturity Index Di Indonesia Tahun 2021 ([digitalmaturity.id/report](https://digitalmaturity.id/report), 2021)

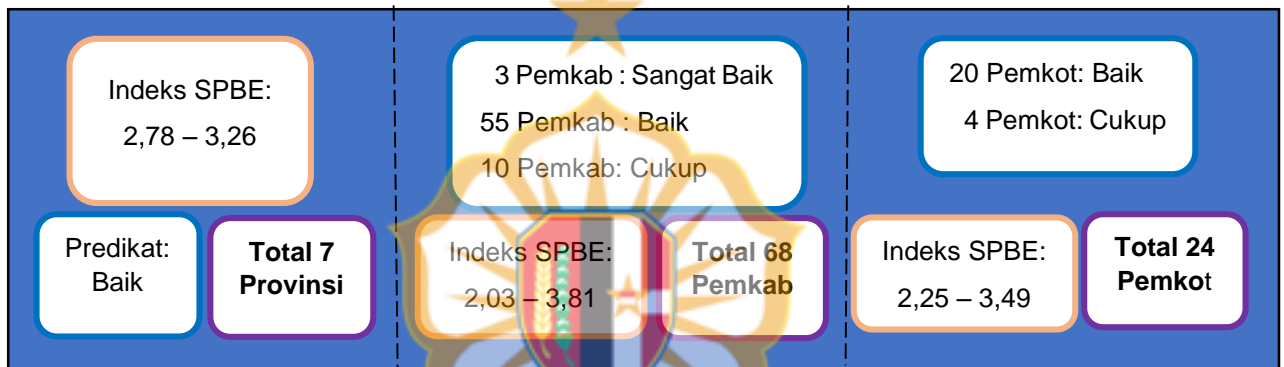
<sup>36</sup> <https://digitalmaturity.id/report>

<sup>37</sup> *ibid*

## b. Indeks SPBE Pada Pemerintah Daerah

Sebagai bentuk evaluasi penerapan SPBE, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI (Kemenpan RB) menetapkan hasil indeks SPBE pada K/L dan Pemerintah Daerah setiap tahunnya. Pada tahun 2020 Kemenpan RB melaksanakan evaluasi pada 7 Pemerintah Provinsi, 68 Pemerintah Kabupaten dan 24 Pemerintah Kota. Indeks SPBE pada Pemerintah Provinsi semuanya berpredikat baik dengan indeks tertinggi 3,26 diraih Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT) dan terendah Provinsi Lampung dengan indeks SPBE 2,78.

GAMBAR 8



Hasil Evaluasi SPBE Pemerintah Daerah Tahun 2020,  
Diolah dari Lampiran Keputusan Menteri PAN RB RI No. 153 Tahun 2021

Pada tingkat Pemerintah Kabupaten, 3 daerah meraih predikat sangat baik yakni Pemerintah Kabupaten Sumedang dengan indeks SPBE 3,81, Pemerintah Kabupaten Solok 3,50, dan Pemerintah Kabupaten Kediri 3,56. Rata-rata Indeks SPBE Pemerintah Kabupaten berpredikat baik. Indeks SPBE terendah adalah 2,03 untuk Pemerintah Kabupaten Sanggau dan Banyuasin. Sedangkan pada level Pemerintah Kota rata-rata berpredikat baik. Indeks SPBE tertinggi 3,49 diraih Pemerintah Kota Kediri dan terendah 2,25 untuk Pemerintah Kota Dumai.<sup>38</sup>

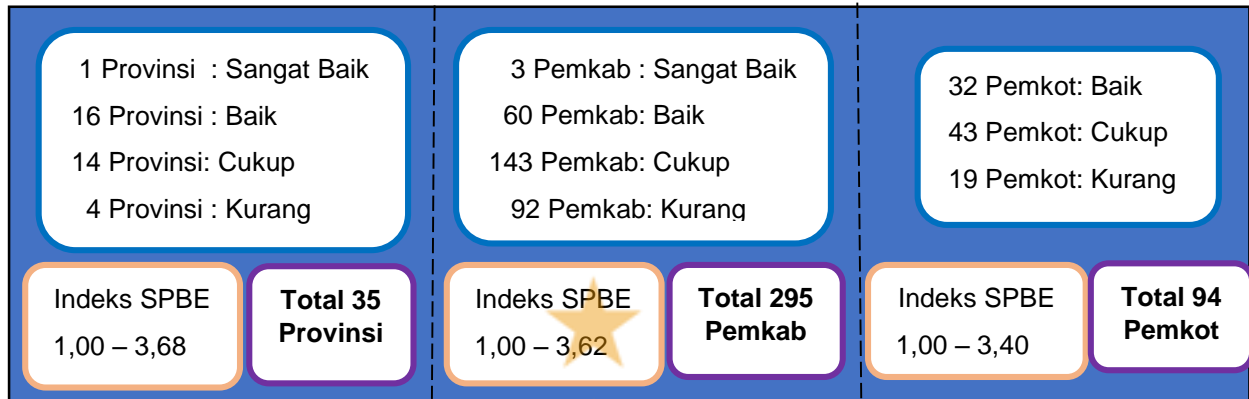
Pada tahun 2021, Kemenpan RB melakukan evaluasi SPBE pada seluruh pemerintah daerah, baik Pemerintah Provinsi maupun Pemerintah

<sup>38</sup>Keputusan Menteri PAN RB RI No. 153 Tahun 2021 tentang Hasil Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik pada 128 Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah Tahun 2020



Kabupaten/Kota. Pada level Pemerintah Provinsi, Bali merupakan satu-satunya yang meraih predikat sangat baik dengan indeks SPBE 3,68. Sebanyak 16 Pemerintah Provinsi berpredikat baik dan 14 Pemerintah Provinsi berpredikat Cukup.

GAMBAR 9



#### Hasil Evaluasi SPBE Pemerintah Daerah Tahun 2021

Diolah dari Lampiran Keputusan Menteri PAN RB RI No. 1503 Tahun 2021

Terdapat 4 Pemerintah Provinsi yang berpredikat kurang, yakni Maluku Utara dan Kalimantan Tengah dengan indeks SPBE 1,00, Sulawesi Tenggara 1,06 dan Sulawesi Tengah 1,38. Sedangkan pada tingkat Pemerintah Kabupaten/Kota, 3 daerah meraih predikat sangat baik, yakni Pemerintah Kabupaten Bantul dengan Indeks SPBE 3,62, Pemerintah Kabupaten Banyuwangi 3,53, dan Pemerintah Kabupaten Sumedang 3,52. Predikat cukup mendominasi indeks SPBE Pemerintah Kabupaten/Kota. 20 % Pemerintah Kabupaten dan 34 % Pemerintah Kota meraih Indeks SPBE dengan predikat baik. 31 % Pemerintah Kabupaten dan 20 % Pemerintah Kota masih berpredikat kurang. 10 daerah memiliki indeks SPBE terendah 1,00.<sup>39</sup>

#### c. Indeks Smart City Kabupaten/Kota Di Indonesia

Dalam upaya merealisasikan “Gerakan Menuju 100 *Smart City*”, Kementerian Komunikasi dan Informatika melakukan program pendampingan dan penilaian kepada Kabupaten/Kota percontohan *Smart City*. Pada tahun

<sup>39</sup>Keputusan Menteri PAN RB RI No. 1503 Tahun 2021 tentang Hasil Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik pada 128 Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah Tahun 2021

2020, penilaian dilakukan terhadap 25 Kabupaten/Kota. Hasil penilaian mencakup dua kategori, yakni Indeks Pencapaian atau rata-rata Bobot Performa *Smart City* dan Indeks Peningkatan *Smart City* (Tingkat Improvement) yang merupakan tingkat perbaikan yang dicapai. Kota Madiun dan Kota Semarang merupakan dua daerah yang meraih Indeks Pencapaian *Smart City* pada angka 3,5. 10 daerah dengan Indeks Pencapaian tertinggi berada di Jawa dan Bali.

GAMBAR 10



Indeks Pencapaian dan Tingkat Improvement Smart City Tahun 2020  
Diolah dari Hasil Penilaian Evaluasi Implementasi *Smart City*, Kominfo, 2020

Di sisi lain, dalam hal Indeks Peningkatan *Smart City*, Kota Bogor memimpin dengan angka 0,79. Perbaikan *Smart City* di luar Jawa mulai nampak dengan hadirnya Kabupaten Morowali, Kota Balikpapan, Banjarmasin, Kabupaten Langkat, Sumenep dan Banyuasin dalam 10 daerah dengan Tingkat Improvement tertinggi.<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Surat Dirjen Aplikasi Telematika Kementerian Komunikasi dan Informatika RI Nomor: 884/DJAI/AI.01.02/12/2020 tanggal 30 Desember 2020 perihal Pemberitahuan Hasil Penilaian Evaluasi Implementasi *Masterplan* dan *Quick Win Smart City* Tahap I Tahun 2020 Dalam Rangka Program Gerakan Menuju 100 *Smart City*

GAMBAR 11



Indeks Pencapaian Dan Tingkat Improvement Smart City Tahun 2021  
 Diolah dari Hasil Penilaian Evaluasi Implementasi *Smart City*, Kominfo, 2021

Pada tahun 2021, penilaian Indeks Pencapaian dan Tingkat Improvement Smart City dilakukan untuk 100 kota. Hasilnya Kota Semarang meraih Indeks Pencapaian tertinggi sebesar 3,77. 10 daerah dengan nilai tertinggi pada indeks ini seluruhnya berada di Pulau Jawa. Sedangkan pada capaian Tingkat Improvement Kabupaten Kendal tertinggi dengan angka 0,64. Daerah lain di luar Jawa mendominasi 10 besar daerah dengan tingkat Improvement tertinggi baik di wilayah Kalimantan, Sumatera maupun Sulawesi.

41

## 11. Faktor-Faktor Lingkungan Strategis

### a. Lingkungan Strategis Global

Secara global, transformasi digital di sektor publik makin meningkat pesat. Menurut Bank Dunia, transformasi digital pada sektor publik/pemerintahan dunia bergerak mulai dari *analog government* atau pemerintahan yang analog, berubah menjadi *e-government*, kemudian

<sup>41</sup> Surat Dirjen Aplikasi Telematika Kementerian Komunikasi dan Informatika RI Nomor: 884/DJAI/AI.01.02/12/2020 tanggal 3 Januari 2021 perihal Pemberitahuan Hasil Evaluasi

berkembang menjadi *digital government*, dan kini berada pada tahap *GovTech* (Government Technology). GovTech merupakan keseluruhan pendekatan pemerintahan untuk transformasi digital bagi pelayanan publik yang modern yang memberikan kemudahan, efisiensi, dan transparansi dengan warga negara sebagai pusat perubahannya.<sup>42</sup>

Sedangkan kepemimpinan digital (e-leadership) sudah lama mengemuka di Amerika Serikat melalui kantor e-government dan IT dibawah pemerintahan federal. Unit kerja ini mengembangkan dan menyediakan petunjuk penggunaan teknologi internet untuk mempermudah warga negara dan pelaku bisnis dalam berinteraksi dengan Pemerintah Federal. Sejak tahun 2002 Amerika Serikat telah memiliki UU e-government. Penerapan e-leadership pada Kantor Manajemen dan Anggaran Gedung Putih berdasarkan UU ini berdampak pada penerapan e-government di level negara bagian dan unit-unit pemerintahan di bawahnya.<sup>43</sup> Penggunaan internet di sektor publik kemudian menyebar ke negara-negara di dunia.

Baru-baru ini pemerintah Inggris meluncurkan strategi transformasi digital yang berfokus pada percepatan penggunaan teknologi digital dan “data driven” dalam pengambilan keputusan di sektor publik. Misi yang akan dicapai dari strategi ini meliputi 6 hal yakni transformasi digital pelayanan publik, memastikan akses satu pintu terhadap pemerintah, kualitas data yang lebih baik dalam pengambilan keputusan, fokus pada keamanan, efisiensi dan keberlanjutan teknologi, investasi pada keahlian digital untuk manager senior, dan pendekatan tata kelola keuangan dalam menunjang transformasi digital. Strategi ini dikeluarkan sebagai respon atas kebutuhan kondisi dan kegagalan strategi sebelumnya yang kurang spesifik, minimnya dukungan lintas pemerintah, dan kurang jelasnya pertanggungjawaban dan pelaksanaan urusan. Strategi ini diambil untuk memperkuat komitmen dan peran para pemimpin senior (top management) dalam mendefinisikan kembali sektor publik secara digital. Kepemimpinan digital menjadi kebutuhan dalam setiap struktur

---

<sup>42</sup> The World Bank, 2021, “GovTech Maturity Index: The State of Public Sector Digital Transformation”, International Development in Focus, World Bank Group

<sup>43</sup> Owarish Frank, 2013, “e-Leadership in the Public Sector – the Evolution of e-Gov in the US”, Conference Paper, E-Leader Singapore, <http://www.g-casa.com/conferences/singapore12/papers/Owarish-1.pdf> diunduh tanggal 31 Agustus 2022

pemerintahan untuk menjalankan perannya agar transformasi organisasi yang lebih efisien, responsif dan lebih baik sejalan dengan kebutuhan para pemangku kepentingan. <sup>44</sup>

Di negara-negara wilayah Eropa Barat, Belgia serta Kanada, saat pandemi COVID-19 melanda, kepemimpinan digital menjadi faktor kesuksesan pemerintahnya dalam menangani kasus COVID-19. Kesuksesan transformasi digital di sektor publik ini digawangi oleh adanya kepemimpinan digital yang memahami penerapan pelayanan publik secara digital yang memberikan nilai lebih bagi masyarakat khususnya dalam menghadapi pandemi. Kesadaran dan peran dari top manajemen dalam menerapkan kepemimpinan digital ini membangun organisasi yang kuat dan mendorong tumbuhnya mobilitas talent intra dan ekstra lembaga pemerintahan dalam melakukan akselerasi transformasi digital di sektor publik. <sup>45</sup>

#### **b. Lingkungan Strategis Regional**

Era disruption digital juga membuat negara-negara di kawasan ASEAN melakukan transformasi digital dan menerapkan e-leadership. Pada awal tahun 2021, negara-negara anggota ASEAN melalui ASEAN Digital Ministers' Meeting atau pertemuan para Menteri Digital ASEAN meluncurkan ASEAN Digital Masterplan 2025. Terdapat 8 outcome yang diharapkan dalam masterplan ini. Pertama, mempercepat pemulihan ASEAN dari COVID-19. Kedua, meningkatkan kualitas cakupan infrastruktur *mobile broadband*. Ketiga, memberikan layanan digital terpercaya dan mencegah kekecewaan pelanggan. Keempat, menciptakan pasar kompetitif berkelanjutan untuk menyokong layanan digital. Kelima, meningkatkan kualitas penggunaan layanan *e-government*. Keenam, membangun layanan digital untuk menghubungkan bisnis dan untuk memfasilitasi perdagangan lintas batas. Ketujuh, meningkatkan kapasitas untuk bisnis dan orang guna berpartisipasi dalam ekonomi digital. Sebagai tindaklanjutnya, negara-negara anggota ASEAN

<sup>44</sup> <https://digit.ac.uk/the-digital-leadership-gap-in-the-uk-governments-digital-strategy/> diunduh pada tanggal 1/9/2022

<sup>45</sup> Joachim Van den Bergh dan Stijn Viaene, 2021, "Vested Digital Leadership against the odds – Lesson learned in public sector", <https://www.researchgate.net/publication/350324670>,

melakukan serangkaian pertemuan untuk dapat menyepakati hal-hal yang dapat diadopsi dan diterapkan oleh masing-masing negara anggota ASEAN.

Sedangkan penerapan e-leadership di kawasan ASEAN didominasi oleh negara Singapura dan Thailand, disusul Indonesia dan Vietnam. Berdasarkan studi dari World Bank 2021, penerapan e-leadership ini meliputi 3 kriteria, yakni pendapat dan pertanggungjawaban (voice and accountability), level literasi digital dan rata-rata bekerja dalam satu minggu. Indikator literasi digital menunjukkan kualitas pemimpin di sektor publik yang berkenaan dengan kemampuan untuk mencari, mengidentifikasi, mengevaluasi dan menggunakan informasi yang tersedia.<sup>46</sup>

### c. Lingkungan Strategis Nasional

Dalam era disrupsi digital, Indonesia telah mengikuti perkembangan teknologi di sektor pemerintahan melalui berbagai layanan e-government baik di level pemerintah pusat maupun di daerah. Komitmen pemerintah RI untuk meningkatkan kualitas layanan publik melalui pemerintahan digital diwujudkan melalui berbagai cara. Diantaranya adalah pembangunan Pusat Data Nasional (PDN) di beberapa wilayah, pengendalian konten digital, perlindungan data pribadi hingga pada peningkatan talenta digital yang Tangguh, cakap dan beradab di dunia digital. Sejak tahun 2021, Kementerian Komunikasi dan Informatika telah meluncurkan program Digital Leader Academy untuk meningkatkan kompetensi literasi digital pada level dasar, intermediate dan advanced skill kepada talenta digital dan pimpinan organisasi pemerintahan dan swasta terpilih, bekerjasama dengan Universitas terkemuka di dunia dan nasional. Oleh sebab itu, dampak perkembangan lingkungan strategis yang mempengaruhi aspek nasional antara lain:

#### a. Di bidang Politik

Praktek kepemimpinan digital di sektor pemerintahan baik di pemerintah pusat maupun pemerintah daerah diwarnai dengan berbagai inovasi dalam mewujudkan pelayanan publik yang efisien dan efektif, yang

<sup>46</sup> Rahmat A.D et. al, 2021, "Assessing E-Leadership in the Public Sector during the COVID-19 Pandemic in ASEAN", Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik Vol. 26 (2)

disertai dengan pengambilan keputusan yang dapat didelegasikan ataupun dilakukan secara digital. E-government diterapkan dalam berbagai bentuk layanan publik seperti e-budgeting, e-planning, one day service, online single submission yang merupakan sebagian kecil diantaranya.

b. Di Bidang Ekonomi

Perkembangan teknologi sangat mempengaruhi kepemimpinan digital dalam memberikan pelayanan publik ke masyarakat. Pada sektor pajak misalnya pemerintah menyiapkan fasilitas pembayaran pajak online melalui laman [djponline.pajak.go.id](http://djponline.pajak.go.id). Hal ini memungkinkan masyarakat untuk melakukan pembayaran pajak kapan dan dimana saja tanpa harus melalui antrian ataupun datang ke kantor layanan pajak. Hal serupa juga dilakukan oleh pemerintah daerah. Provinsi Kalimantan Timur (Kaltim) misalnya menyiapkan layanan inovasi digital seperti SimPaTor (Sistem Informasi Pajak Kendaraan Bermotor) untuk pembayaran pajak kendaraan bermotor berbasis online. Selain itu, melalui [speedcash.co.id](http://speedcash.co.id), masyarakat dapat melakukan pengecekan pajak kendaraan serta melakukan pembayaran pajak secara online dengan mudah dan cepat.

c. Di Bidang Sosial Budaya

Aktualisasi kepemimpinan digital sektor publik juga diterapkan di bidang sosial budaya. Inisiasi *command center* di banyak daerah diantaranya, menjadi pusat data perangkat daerah untuk menindaklanjuti penanganan permasalahan yang dihadapi masyarakat. Command Center Pemerintah Kota Bandung misalnya, selain berfungsi untuk mengurus KTP dan mengecek perizinan, juga menerima laporan pengaduan sekaligus memonitor kemacetan atau banjir dan laporan kejadian lainnya yang informasinya dapat dilakukan secara *realtime*. Di tingkat provinsi, Jabar Command Center menjadi pusat visualisasi dan integrasi data Jawa Barat yang dilengkapi dengan berbagai infrastruktur untuk kegiatan monitoring, koordinasi dan pengambilan keputusan, termasuk menjadi tempat koordinasi penanggulangan kebencanaan seperti penanganan COVID-19 di Jawa Barat.

## **BAB III**

### **PEMBAHASAN**

#### **12. Umum**

Dalam menjalankan manajemen pelayanan publik, pemerintahan daerah perlu menata dan mengembangkan sistem pelayanan publik yang andal, terjangkau, efisien dan efektif. Hal ini dapat dilakukan dengan pemanfaatan teknologi informasi. Kebijakan dan langkah strategis untuk mendayagunakan perangkat digital dalam memberikan kemudahan dan perluasan pelayanan publik yang efisien dan efektif menunjukkan adanya peran kepemimpinan digital. Sejauhmana pemerintah daerah menerapkan kepemimpinan digital akan diulas pada BAB ini. Pembahasan akan diawali dengan uraian tentang potret kepemimpinan digital pemerintahan daerah dalam implementasi pelayanan publik ditinjau dari tingkat kematangan website pemerintah daerah, hasil evaluasi penilaian SPBE serta tingkat pencapaian dan tingkat improvement *smart city*. Pembahasan selanjutnya mengupas tentang permasalahan utama kepemimpinan digital yang dihadapi oleh pemerintahan daerah. Guna meningkatkan peran kepemimpinan digital, maka pada bagian berikutnya disajikan pembahasan tentang Konsepsi Kepemimpinan Digital pemerintah daerah dalam mewujudkan pelayanan publik yang efisien dan efektif. Adapun bagian akhir dari BAB ini menyajikan upaya untuk meningkatkan kepemimpinan digital pemerintah daerah.

#### **13. Kondisi Kepemimpinan Digital Pemerintahan Daerah Dalam Implementasi Pelayanan Publik**

Kemajuan teknologi informasi mendorong perubahan dalam manajemen pelayanan publik. Mekanisme pelayanan publik yang berbasis digital menjadi sebuah kebutuhan dengan kemudahan perangkat teknologi. Di sisi lain, pelayanan publik yang berbasis digital membangun mekanisme transparansi sehingga pelayanan publik yang dibawakan menjadi lebih mudah dan cepat atau dengan kata lain lebih efisien dan efektif. Dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, pelayanan publik yang berbasis digital antara lain diwujudkan dalam bentuk website



resmi pemerintahan daerah, implementasi SPBE, dan penerapan program *smart city*. Selanjutnya, implementasi pelayanan publik yang berbasis digital pada tiga hal ini akan ditelaah lebih lanjut untuk menggambarkan kondisi kepemimpinan digital pada pemerintahan daerah.

Dalam hal eksistensi website resmi pemerintahan daerah, kondisi kepemimpinan digital di lingkungan pemerintahan daerah dapat dikenali dari tingkat kematangan website pemerintah tersebut yakni dari level *Emerging*, *Enhanced*, *Transaction* dan *Connected*. Pada tahun 2021, pada level pemerintah provinsi, dari 34 Provinsi, 80 % atau 27 Provinsi sudah berada pada level *transaction*, yang merupakan level ketiga dari empat level tingkat kematangan website pemerintah (GAMBAR 7). Ini menandakan bahwa website Pemerintah Provinsi sudah menyediakan fitur-fitur bagi pengunjung untuk mengunduh formulir, adanya perizinan secara online, adanya pembayaran secara online, menyediakan fasilitas untuk menyelenggarakan voting secara online serta memiliki tingkat keamanan website yang dapat dibuka melalui <https>. Hanya Pemerintah Provinsi DKI Jakarta satu-satunya provinsi yang sudah mencapai level *connected*. Artinya performa website-nya sudah dilengkapi dengan fitur komentar dari pengunjung, menyediakan fasilitas konsultasi secara online, dan fitur interaktif bagi pengunjung untuk memberi masukan, yang disertai dengan respon dari instansi terkait. Selain itu, website pada level *connected* menunjukkan bahwa pemerintah dan para pemangku kepentingan telah terhubung.<sup>47</sup>

Kondisi di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan digital khususnya pada unit perangkat daerah Pemerintah Provinsi yang menangani website pemerintahan sudah baik, karena dapat memanfaatkan website sebagai sarana teknologi digital secara strategis untuk mempermudah pelayanan publik sekaligus membangun komunikasi dan interaksi publik untuk merespon berbagai program dan kebijakan pemerintahan daerah. Pemanfaatan website sebagai media digital untuk menggali permasalahan sekaligus menyampaikan solusinya melalui fitur interaktif dan konsultasi ini dapat dikatakan merupakan roh dari kepemimpinan digital. Menu-menu informasi pada website diterjemahkan dalam berbagai informasi dan layanan publik untuk menjangkau suara dan respon dari masyarakat, sebagai bagian dari

---

<sup>47</sup> Digital.maturity.id, ibid

implementasi pelayanan publik yang efisien dan efektif. Interaksi ini menunjukkan adanya koneksi antara masyarakat, staf teknis dan unsur pimpinan yang bertanggung jawab untuk memberikan solusi terhadap persoalan yang disampaikan secara online. Keterlibatan unsur pimpinan maupun adanya delegasi kewenangan dalam penggunaan perangkat digital untuk menyelesaikan persoalan merupakan bagian dari aktualisasi kepemimpinan digital.

Sedangkan pada level Pemerintah Kabupaten/Kota, dari 514 pemerintah daerah, 62 % atau 312 pemerintah daerah baru berada pada level *emerging*, yang merupakan tingkatan awal/paling dasar dalam mengukur kematangan website pemerintah. Pada level ini, website Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota umumnya baru memuat informasi dasar tentang instansi, serta fitur-fitur dasar bagi sebuah website, yakni fitur pencarian informasi, update informasi/berita dalam 1 bulan terakhir, tautan ke perangkat daerah/instansi lain, dan informasi tentang kontak dan alamat instansi penanggung jawab website. Baru 23 % atau 120 daerah yang mencapai level dua *enhanced*. Pada level ini, website pemerintah daerah sudah menyediakan menu interaktif terbatas seperti formulir yang bisa diunduh, menampilkan konten audio video, adanya pilihan Bahasa lain selain Bahasa Indonesia, fasilitas bagi pengunjung untuk registrasi dan memberikan feedback.<sup>48</sup>

Dibandingkan dengan Pemerintah Provinsi, pada Pemerintah Kabupaten/Kota hanya 11 % atau 57 daerah yang mencapai level *transaction*. Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan digital pada level pemerintahan daerah Kabupaten/Kota masih kurang. Kapasitas kepemimpinan digital untuk memanfaatkan website sebagai media digital pelayanan publik masih sangat terbatas dan belum dilakukan secara optimal. Sementara biaya pemeliharaan yang dikeluarkan untuk keberlangsungan website dialokasikan secara rutin. Hal ini menandakan bahwa mindset kepemimpinan digital pada lingkup pemerintah Kabupaten/Kota belum ada. Minimnya atau bahkan ketiadaan interaksi yang menjembatani pemerintah daerah dan masyarakat melalui laman website, seakan merepresentasikan bahwa laman website tersebut hanya merupakan etalase informasi pemerintah daerah saja. Absennya peluang interaksi dengan masyarakat ini pula menandakan absennya peran kepemimpinan digital untuk

---

<sup>48</sup> Ibid

memanfaatkan website sebagai sarana digital dalam menghadirkan pelayanan publik yang efektif dan efisien. Pada level Pemerintah Kabupaten/Kota, hanya 1 % atau 2 daerah yang memiliki tingkat kematangan website pemerintah pada level *connected*, yaitu Kota Bandung dan Kota Malang. Pada level ini, kedua pemerintah daerah telah mendemonstrasikan peran kepemimpinan digital melalui pemanfaatan website sebagai sarana teknologi untuk membangun konektivitas dengan masyarakat guna memberikan informasi maupun pelayanan publik yang dibutuhkan secara efisien dan efektif.

Dalam hal implementasi SPBE, tingkat kematangan kapabilitas layanan SPBE dipetakan dalam 5 level, yakni level 1 dinamakan informasi, level 2 merupakan interaksi, level 3 adalah transaksi, level 4 disebut kolaborasi dan level 5 dinyatakan sebagai optimum. Pada level 1, “layanan SPBE diberikan dalam bentuk informasi satu arah. Pada level 2, layanan SPBE diberikan dalam bentuk interaksi dua arah. Pada level 3, layanan SPBE diberikan melalui satu kesatuan transaksi operasi dengan menggunakan beberapa sumber daya SPBE. Pada level 4, layanan SPBE diberikan melalui integrasi/kolaborasi dengan layanan SPBE lain. Sedangkan pada level 5, layanan SPBE telah dilakukan perbaikan dan peningkatan kualitas menyesuaikan perubahan kebutuhan di lingkungan internal dan eksternal”.

49

Hasil evaluasi penilaian evaluasi SPBE pada tahun 2020 untuk Pemerintah Provinsi (GAMBAR 8), menunjukkan bahwa dari 7 provinsi yang dinilai, semuanya berpredikat baik dan berada pada level 3 (2,6 - <3,5). Sedangkan pada evaluasi penilaian SPBE tahun 2021 (GAMBAR 9), dari 35 provinsi yang dinilai, 3 % berpredikat sangat baik (4,2 – 5.0), 46 % berpredikat baik, 40 % berpredikat cukup (1,8 - < 2,6), 11 % berpredikat kurang (<1,8). Dari data evaluasi penilaian SPBE ini dapat dinyatakan bahwa hampir 50 % pemanfaatan teknologi informasi untuk pelayanan publik sudah dijalankan dengan baik di lingkungan Pemerintah Provinsi. Sedangkan separuhnya lagi menggunakan layanan SPBE masih dalam tingkatan dasar dan baru bertumbuh dalam memanfaatkan teknologi informasi yang melibatkan interaksi atau partisipasi masyarakat.

<sup>49</sup> Baryati Kusnadi, 2021, “47 Indikator Penilaian Evaluasi SPBE 2021”, <https://bralink.id/47-indikator-penilaian-evaluasi-spbe-2021/> diunduh pada tanggal 25/7/2022

Penyelenggaraan SPBE bertujuan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik yang bersih, efektif, efisien, akuntabel dan terpercaya serta meningkatkan efisiensi dan keterpaduan penyelenggaraan pemerintahan berbasis elektronik. Pada kondisi di atas tujuan penyelenggaraan SPBE di tingkat pemerintah provinsi belum terlaksana dengan baik. Sementara tata kelola dan manajemen SPBE diaplikasikan dengan maksud untuk meningkatkan keterpaduan, efisiensi dan efektifitas pelayanan publik. Orkestrasi kepemimpinan digital yang vakum membuat penerapan SPBE ini belum berjalan secara optimal. Hasil studi di Pemerintah Provinsi Lampung misalmenunjukkan bahwa fungsi integrasi dalam penerapan SPBE hanya dibebankan pada Dinas Komunikasi dan Informatika dan Statistik Provinsi Lampung, sehingga integrasi SPBE lintas pemerintahan belum terwujud dengan baik. Penguatan fungsi integrasi dan pembangunan sinergi antar Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dan lintas pemerintahan perlu dilakukan melalui peran kepemimpinan digital dari Sekretaris Daerah selaku Ketua Tim Koordinasi SPBE. Orkestrasi kepemimpinan digital ini diperlukan untuk mengimplementasikan SPBE dengan melibatkan para pemangku kepentingan yang inklusif, integratif dan deliberatif.<sup>50</sup>

Pada tingkat Pemerintah Kabupaten/Kota, pada tahun 2020 (GAMBAR 8), dari 68 Kabupaten yang mendapat penilaian evaluasi SPBE, 4 % daerah berpredikat sangat baik, 81 % berpredikat baik dan 15 % berpredikat cukup. Dari 24 Kota yang dinilai, 83 % berpredikat baik dan 17 % berpredikat cukup. Sedangkan pada tahun 2021 (GAMBAR 9), penilaian evaluasi SPBE dilakukan pada 295 kabupaten dan 94 kota. Pada daerah kabupaten hasilnya, 1 % berpredikat sangat baik, 20 % berpredikat baik, 48 % berpredikat cukup dan 31 % berpredikat kurang. Adapun hasil penilaian SPBE untuk daerah kota 34 % berpredikat baik, 46 % berpredikat cukup dan 20 % berpredikat kurang. Data ini menunjukkan bahwa penerapan SPBE pada Kabupaten/Kota terpilih penilaian tahun 2020 lebih baik dari tahun 2021. Namun, secara umum, penerapan SPBE yang berpredikat baik masih di bawah 50 % baik untuk daerah Kabupaten maupun Kota.

---

<sup>50</sup> Khadarimansyah dan Ridwan Saifuddin, 2022, "Optimalisasi Penyelenggaraan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Provinsi Lampung, Jurnal Manajemen, Vol. 16 No. 1 Tahun 2022.

Hal ini menjadi catatan, mengingat Pemerintah Kabupaten/Kota berkenaan langsung dengan pelayanan publik kepada masyarakat. Tata kelola pelayanan publik yang berbasis digital untuk mempermudah pelayanan kepada masyarakat masih menjadi pekerjaan rumah untuk ditingkatkan pada era digital saat ini. SPBE merupakan kebijakan pemerintah untuk mewujudkan transformasi digital pelayanan publik di lingkungan pemerintah dan pemerintah daerah. Dalam implementasinya, tata kelola dan orkestrasi penerapan SPBE mensyaratkan hadirnya peran kepemimpinan digital. Ketika kesadaran dan aktualisasi kepemimpinan digital belum terlaksana dengan baik, maka pelaksanaan transformasi digital dengan kesiapan perangkat teknologi informasi sekalipun tidak akan berjalan secara baik dan optimal. Hal ini dikuatkan dengan hasil studi yang menganalisis aspek penerapan SPBE pada salah satu Kabupaten di Provinsi Bali, dimana aspek tata kelola teknologi informasi dan komunikasi menjadi aspek penilaian yang terendah dibandingkan aspek kebijakan SPBE dan aspek layanan SPBE.<sup>51</sup> Aspek tata kelola SPBE ini meliputi TIK, penyelenggara SPBE, dan manajemen SPBE. Peran kepemimpinan digital sejatinya tidak berhenti pada tataran aspek penyusunan kebijakan SPBE, namun harus memastikan mekanisme tata kelola TIK dan aspek layanan SPBE berjalan dengan baik meski dapat diikuti dengan delegasi kewenangan dalam pelaksanaannya.

Dalam era digital, transformasi digital dalam implementasi pelayanan publik menjadi sebuah keniscayaan bagi organisasi pemerintahan untuk beradaptasi dan merespon perubahan agar masyarakat dapat menerima manfaat pelayanan publik secara mudah dan cepat atau efisien dan efektif. Meskipun struktur organisasi telah memiliki uraian tugas pokok dan fungsinya, namun pengelolaan sumber daya di dalamnya menjadi krusial untuk membuat organisasi bisa bergerak maju dan cepat. Tata kelola atau manajemen organisasi akan bergantung pada orkestrasi yang dimainkan oleh pemimpinnya. Demikian pula halnya dengan orkestrasi pelayanan publik yang berbasis digital. Peran kepemimpinan digital menjadi krusial untuk membangun budaya digital untuk mewujudkan transformasi digital dalam organisasi yang dipimpinnya.

---

<sup>51</sup> Ni Putu J.S., Made S, Made S.R., 2021, "Analisis Aspek Penerapan SPBE pada Salah Satu Kabupaten di Indonesia", Jurnal Ilmiah Teknologi dan Komputer, Vol, 2 No. 3.

Dalam hal evaluasi implementasi smart city bagi kabupaten/kota di Indonesia, penilaian dilakukan dalam bentuk indeks pencapaian (rata-rata performa smart city) dan tingkat improvement. Performa smart city dinilai berdasarkan 5 dimensi, yakni baseline (master plan dan quick win smart city), output (kebijakan, kelembagaan, dan anggaran), outcome (pelaksanaan masterplan smart city), impact (manfaat bagi perbaikan pelayanan publik, keterlibatan masyarakat dan keberlanjutan), dan program percepatan atau quick win (kreativitas dan daya inovasi). Berdasarkan hasil penilaian evaluasi implementasi smart city, dibandingkan dengan Pemerintah Kabupaten, Pemerintah Kota mendominasi indeks pencapaian tertinggi maupun tingkat improvement tertinggi, baik di tahun 2020 maupun 2021 (GAMBAR 10 dan GAMBAR 11). Yang menjadi perhatian adalah bahwa dimensi output merupakan dimensi penilaian yang terendah dibanding dimensi lainnya pada kota-kota dengan indeks pencapaian tertinggi sekalipun. Misalnya, hasil pencapaian tahun 2020 kota Semarang, dimensi baseline sebesar 3,53; dimensi output 3,14; dimensi outcome 3,73; dimensi impact 3,5 dan dimensi quick win 3,5. Pola yang serupa juga terjadi pada kota Sleman, Kabupaten Batang, Kota Cimahi, Kabupaten Gunung Kidul dan daerah lainnya. Rendahnya hasil penilaian dimensi output dibanding dengan dimensi lainnya menandakan bahwa faktor kebijakan, kelembagaan dan anggaran masih menjadi kendala dalam pelaksanaan smart city. Ketiga hal ini berkaitan erat dengan peran kepemimpinan dalam organisasi pemerintahan, proses penyusunan kebijakan yang strategis, penguatan kelembagaan dan dukungan anggaran menjadi hal yang perlu mendapat perhatian. Bahwa pengembangan smart city untuk kemudahan penyelenggaraan layanan publik yang efisien dan efektif diantaranya melalui pemanfaatan teknologi dan informasi, maka peran kepemimpinan digital menjadi strategis dan krusial untuk mewujudkan smart city secara optimal. Peran kepemimpinan digital dalam implementasi smart city adalah bagaimana menemukan solusi-solusi yang kreatif dan inovatif atas permasalahan di daerah yang dihadapi pemerintah daerah dan masyarakat. Solusi-solusi tersebut dihasilkan dari proses digital thinking atas persoalan yang dihadapi yang keluarannya adalah kemampuan untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk mengimplementasikan kebijakan sebagai solusi alternatif pemecahan masalah.

Pemerintah daerah yang secara masif menggunakan teknologi informasi untuk pelayanan publik membangun pusat pengendalian informasi dalam bentuk *Command Center* untuk meningkatkan komunikasi publik dengan masyarakatnya. Keberadaan *Command Center* ini dapat dikatakan sebagai bentuk dari digital thinking terhadap penggunaan teknologi informasi untuk merespon dan menyelesaikan persoalan yang dihadapi masyarakat dengan penyediaan alternatif solusi yang telah disiapkan sedemikian rupa untuk kemudahan pelayanan kepada masyarakat. Pada level ini, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan digital sudah lebih maju diperankan. Saat ini setidaknya ada 68 *Command Center* pada pemerintahan daerah yang meliputi 6 Pemerintah Provinsi, 24 Pemerintah Kota dan 38 Pemerintah Kabupaten. Pada sebarannya keberadaan *Command Center* ini kebanyakan berada pada pemerintah daerah yang memiliki tingkat kematangan website pemerintah yang baik dan/atau yang memiliki hasil evaluasi penerapan SPBE yang baik serta hasil penilaian indeks pencapaian maupun tingkat improvement smart city. Pemerintah Provinsi DKI Jakarta misalnya, merupakan salah satu provinsi yang memiliki *Command Center*. Prestasi dalam pemanfaatan teknologi informasi di lingkungan pemerintah daerahnya ditandai dengan capaian level *connected* pada tingkat kematangan website pemerintah daerah dan merupakan satu-satunya Pemerintah Provinsi dengan capaian ini, serta menempati posisi Peringkat 2 Pemerintah Provinsi dengan hasil tertinggi penilaian SPBE 2021.

Hal serupa juga terjadi pada Pemerintah Provinsi Jawa Barat, yang memiliki *Command Center*, merupakan 10 terbaik penilaian evaluasi SPBE 2021, serta memiliki tingkat kematangan website pemerintah yang baik di bawah DKI Jakarta. Irisan prestasi dalam pemanfaatan teknologi informasi untuk pelayanan publik ini juga terjadi pada Pemerintah Kabupaten/Kota. Pemerintah Daerah yang memiliki *Command Center* serta merupakan 10 daerah terbaik penilaian evaluasi SPBE Tahun 2020 dan 2021 adalah Kota Tangerang, Surabaya, Kediri, Bandung serta Kabupaten Sumedang dan Garut. Irisan lainnya, Pemerintah Daerah yang memiliki *Command Center* dan merupakan 10 daerah terbaik penilaian tingkat pencapaian smart city adalah Kota Semarang, Bandung dan Cimahi. Selain itu, terdapat 5 pemerintah daerah, yang belum memiliki *Command Center*, namun merupakan 10 daerah terbaik penilaian evaluasi SPBE dan 10 daerah terbaik tingkat pencapaian

atau tingkat improvement smart city, yakni Kota Madiun, Denpasar, Bogor, serta Kabupaten Bantul dan Kendal.

TABEL I

No.	Pemda	Command Center	10 terbaik Indeks SPBE 2021	10 Terbaik Tingkat Pencapaian/Tingkat Improvement Smart City Tahun 2020/2021
1.	DKI Jakarta	Ada	Peringkat 2 tingkat Provinsi	-
2.	Jawa Barat	Ada	Peringkat 4 tingkat Provinsi	-
3.	Tangerang	Ada	Peringkat 1 tingkat Kota	-
4.	Surabaya	Ada	Peringkat 2 tingkat Kota	-
5.	Kediri	Ada	Peringkat 5 tingkat Kota	-
6.	Bandung	Ada	Peringkat 8 tingkat Kota	Peringkat 2 Tahun 2021
7.	Sumedang	Ada	Peringkat 3 tingkat Kabupaten	-
8.	Garut	Ada	Peringkat 10 tingkat Kabupaten	-
9.	Semarang	Ada	Predikat: cukup	Peringkat 1 Tahun 2021
10.	Cimahi	Ada	Predikat Baik	Peringkat 10 Tahun 2020
11.	Madiun	Tidak ada	Peringkat 4 tingkat Kota	Peringkat 1 Tahun 2020
12.	Denpasar	Tidak ada	Peringkat 6 tingkat Kota	Peringkat 3 Tahun 2020
13.	Bogor	Tidak ada	Peringkat 7 tingkat Kota	Peringkat Improvement Smart City 2020 1
14.	Bantul	Tidak Ada	Peringkat 1 tingkat Kabupaten	Peringkat 6 tahun 2021
15.	Kendal	Tidak Ada	Peringkat 9 tingkat Kabupaten	Peringkat 6 Tahun 2021

Aktualisasi Kepemimpinan Digital Pada Daerah Berprestasi

Diolah dari Hasil Penilaian Evaluasi SPBE 2021 dan  
Tingkat Pencapaian Smart City Tahun 2020 dan 2021



Berdasarkan ulasan di atas, maka dapat dinyatakan bahwa Pemerintah Kota Bandung merupakan daerah yang “leading” atau memimpin dalam penerapan kepemimpinan digital untuk mewujudkan pelayanan publik yang efisien dan efektif melalui pemanfaatan teknologi informasi. Hal ini diperkuat oleh Kajian Pengembangan *smart city* di Indonesia, dimana Pemerintah Kota Bandung memiliki komitmen yang kuat dan sangat gencar dalam mengembangkan penggunaan teknologi guna pencapaian tujuan *smart city*.

TABEL II

Komponen Smart City	Aplikasi dan Layanan Digital
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Smart ICT Infrastructure</b></li> <li>• <b>Smart Government</b></li> <li>• <b>Bandung Open Government</b></li> <li>• <b>Bandung Empowerment</b></li> <li>• <b>Bandung Technopolis</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5000 access point</li> <li>• 83 % layanan masyarakat berbasis TIK</li> <li>• 63 % administrasi pemerintahan berbasis TIK</li> <li>• 100 % pengelolaan keuangan berbasis TIK</li> <li>• Bansos dan hibah online</li> <li>• <a href="http://Lapor.ukp.go.id">Lapor.ukp.go.id</a> : media pelaporan masyarakat terhadap kinerja pemerintahan</li> <li>• Bandung government official twitter : media Pemkot Bandung dengan warga</li> <li>• Layanan portal tanya jawab Bandung : media komunikasi dan diskusi tentang Kota Bandung</li> <li>• Layanan Bandung open Apps : penyedia aplikasi penunjang layanan, komunikasi dan transaksi untuk akses melalui smart phone</li> </ul>

Aktualisasi Kepemimpinan Digital Pemerintah Kota Bandung  
Diolah dari Kajian Pengembangan Smart City di Indonesia, 2015

Kota Bandung berupaya menciptakan sebuah kota cerdas melalui lima komponen smart city, yakni smart ICT Infrastructure (infrastruktur ICT yang cerdas); smart government (pemerintah kota yang cerdas); Bandung open government (konsep layanan pemerintahan untuk masyarakat yang mengedepankan asas keterbukaan); Bandung empowerment (pemberdayaan masyarakat dengan penguatan internet literacy, citizen engagement dan digital industry); dan Bandung technopolis (pengelolaan kota menuju kota yang modern dan berbasis teknologi). Pemerintah Kota Bandung secara konsisten dan berkesinambungan membangun sistem dan mekanisme transformasi digital melalui layanan publik pada banyak sektor, baik administrasi pemerintahan maupun layanan kepada masyarakat. Pemikiran digital ini kemudian diterjemahkan dalam berbagai layanan dan aplikasi yang merupakan aktualisasi dari kepemimpinan digital.<sup>52</sup>

#### **14. Permasalahan Kepemimpinan Digital Pada Pemerintahan Daerah**

Upaya untuk meningkatkan pelayanan publik yang efisien dan efektif dengan pemanfaatan teknologi informasi telah dilakukan pemerintah melalui Inpres No. 4 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan e-government. Selama 19 tahun, kebijakan e-government diterjemahkan di lingkungan pemerintah dan pemerintah daerah melalui pengembangan sistem dan mekanisme pelayanan publik secara elektronik. Penyelenggaraan pemerintahan yang berbasis elektronik tersebut tidak serta merta mengantarkan institusi pemerintahan baik di pusat maupun di daerah pada kondisi transformasi digital. Tidak sedikit pelayanan publik yang berbasis elektronik tersebut menjadi stagnan, terhenti atau tidak lagi berkesinambungan karena pergantian pejabat pemerintahan, pergeseran kebijakan dan perbedaan mindset dari pimpinan perangkat daerah maupun pimpinan pemerintahannya. Belum lagi dengan berhamburnya layanan aplikasi dari berbagai institusi pemerintah baik di pusat dan daerah yang pada prakteknya tidak terintegrasi dengan baik. Kondisi ini menunjukkan bahwa dari sisi kuantitas penyelenggaraan pemerintahan berbasis elektronik, inisiatif untuk

---

<sup>52</sup> Kementerian PUPR, 2015, "Kajian Pengembangan Smart City di Indonesia", Laporan Akhir, Direktorat Jenderal Penataan Ruang

menghadirkan pelayanan publik dalam berbagai bentuk e-government yang efisien sudah banyak terlaksana. Namun kemudian, sistem dan mekanisme e-government tersebut menjadi tidak efektif karena berdiri sendiri-sendiri, tidak terintegrasi, sehingga seringkali membuat kebingungan masyarakat untuk dapat secara mudah mengingat, mencari dan kemudian memanfaatkan pelayanan publik secara elektronik tersebut.

Istilah transformasi digital sendiri baru dikenal gaungnya beberapa tahun terakhir, meskipun Dewan Teknologi Informasi dan Komunikasi Nasional (Wantiknas) sudah dibentuk sejak tahun 2014 dengan Keputusan Presiden. Dalam kajian untuk Rekomendasi Peta Jalan Transformasi Digital Indonesia (2020), Wantiknas menyatakan bahwa pada tataran kebijakan, Indonesia sudah memiliki peraturan perundangannya seperti kebijakan SPBE, Kebijakan Satu Data dan RPJMN yang secara jelas menyatakan transformasi digital sebagai mainstream kebijakan dibidang komunikasi dan informatika. Namun, di tengah prospek pertumbuhan ekonomi yang tinggi pada tahun 2030, Indonesia masih menghadapi kondisi yang belum menyokong transformasi digital. Kondisi tersebut adalah rendahnya literasi digital, tidak meratanya ketersediaan infrastruktur telekomunikasi yang menyebabkan terjadinya kesenjangan digital, biaya akses internet masih belum terjangkau bagi masyarakat dengan penghasilan rendah serta belum adanya kepemimpinan digital. Maka dengan kondisi ini, tantangan besar yang dihadapi adalah *pertama*, kurangnya visi tentang kepemimpinan digital; *kedua*, ego sektoral dan lemahnya koordinasi; *ketiga*, terdapatnya link and match talenta digital; *keempat*, masih adanya gap infrastruktur broadband; dan *kelima*, masih berlangsungnya sistem silo antar lembaga pemerintah di pusat dan daerah.<sup>53</sup> Dengan kata lain transformasi digital masih menghadapi kendala infrastruktur digital, kepemimpinan dan budaya. Lalu terkait dengan kepemimpinan digital apa saja yang menjadi permasalahannya? Berangkat dari 8 keahlian yang melekat pada kepemimpinan digital, maka menurut penulis, yang menjadi permasalahan penerapan kepemimpinan digital dalam mewujudkan pelayanan publik yang berbasis digital/elektronik adalah kurangnya komitmen pimpinan daerah, kurangnya literasi digital, dan belum adanya pedoman dan ketentuan tentang

---

<sup>53</sup> Dewan TIK Nasional, 2020, "Rekomendasi Peta Jalan Transformasi Digital Indonesia", Materi Diskusi No. 13/WANTIKNAS/MAT/JULI/2020

kepemimpinan digital untuk menjadi perhatian bagi para pimpinan organisasi di daerah maupun para Kepala Daerah.

Penyebab kegagalan penyelenggaraan e-government menurut Eko Prasajo (2007), 80 % berasal dari unsur non TIK, hanya 20 % yang benar-benar disebabkan karena faktor TIK. Selain itu, Robert Heeks (2003) menyatakan bahwa “kegagalan e-government di negara berkembang adalah karena ketidakpahaman mengenai keadaan sekarang (*where we are now*) dengan apa yang akan dicapai dengan proyek e-government (*where the e-government projects wants to get us*)”.<sup>54</sup> TIK merupakan alat bantu saja, pemanfaatannya akan bergantung pada unsur manusianya. Di dalam organisasi pemerintahan daerah, dimana struktur organisasi sangat kuat pemetaan hirarkinya, maka komitmen dari pemimpin daerah sangat krusial untuk memastikan bahwa TIK tersebut dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin untuk menjangkau kebutuhan masyarakat atas pelayanan publik yang menjadi urusan pemerintah. Hadirnya komitmen pemimpin menunjukkan adanya perhatian dan usaha untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

Pada beberapa Provinsi yang memiliki tingkat persoalan yang besar karena jumlah penduduk maupun perkembangan sosial ekonominya, pencapaian pelaksanaan SPBE yang sudah baik tidak serta merta diikuti dengan upaya untuk membangun sistem keterhubungan dengan masyarakat melalui pemanfaatan TIK, seperti *command center*. Provinsi Bali, Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Timur misalnya belum memiliki *command center*, meski masing-masing menempati peringkat 1, 2 dan 9 pada hasil evaluasi penilaian SPBE 2021. Padahal tingkat perkembangan atau dinamika kehidupan masyarakat di daerah ini dapat dikatakan lebih pesat dibandingkan dengan daerah lainnya di luar DKI Jakarta dan Jawa Barat. Membangun komunikasi publik dengan masyarakat sebagai bagian dari “kegemaran” pemimpin daerah selaku pejabat politik, akan terwujud bila pemimpin daerahnya menyadari dan memiliki komitmen untuk hal ini. Provinsi Bali sebagai barometer kunjungan wisata di tanah air, sudah seharusnya memiliki *command center* yang dapat memonitor setiap perkembangan wisata, mengetahui permasalahan di tingkat tapak destinasi wisata, merespon keluhan masyarakat

---

<sup>54</sup> Wahyudi Kumorotomo, 2009, <https://kumoro.staff.ugm.ac.id/wp-content/uploads/2009/01/kegagalan-penerapan-egov.pdf> diunduh pada tanggal 25/7/2022

serta penyediaan layanan publik untuk memudahkan perjalanan wisata selama di Bali.

Komitmen kepemimpinan digital hadir manakala pemimpin daerah memiliki pemahaman bahwa transformasi digital dalam organisasi memerlukan pelibatan dan pengawalan dari pimpinan untuk menggerakkan orang-orang di dalam organisasinya. Ketiadaan komitmen kepemimpinan digital menyebabkan perubahan dan budaya organisasi untuk bertransformasi digital menjadi lambat dan stagnan karena tidak ada kepedulian terhadapnya. Perubahan dan budaya organisasi sangat ditentukan oleh paradigma pemikiran, sikap dan perilaku para pihak dalam organisasi. Tanpa adanya komitmen kepemimpinan digital, pendayagunaan aset digital untuk mewujudkan pelayanan publik yang efisien dan efektif hanya akan berlangsung dalam jangka pendek dan untuk hal-hal yang terbatas saja.

Permasalahan berikutnya adalah kurangnya literasi digital dalam membawakan peran kepemimpinan sehingga belum menerapkan kepemimpinan digital. Transformasi digital tidak cukup memerlukan kepemimpinan saja, tapi membutuhkan kepemimpinan digital. Literasi digital tentang kepemimpinan digital dan perannya dalam transformasi digital meski dipahami oleh pemimpin. Dalam banyak prakteknya, pemimpin daerah yang memiliki literasi digital yang baik akan mendorong terjadinya peningkatan pada capaian SPBE, serta senantiasa berinovasi untuk mempermudah pelayanan publik yang diberikan baik yang bersifat administratif pemerintahan maupun yang berkenaan dengan pemenuhan kebutuhan masyarakat. Literasi digital para pemimpin daerah setidaknya dapat dikenali dari keaktifannya di sosial media untuk menyuarakan program pembangunan daerah, serta melihat jangkauan "*engagement*" atau keterlibatan publik dalam merespon pernyataan pemimpin daerah di sosial media tersebut. Interaksi pemimpin daerah di sosial media ini bukan sekedar untuk menjaga relasi dengan masyarakat, tapi juga akan menjadi jembatan dan bahan masukan untuk memberikan instruksi maupun mengeluarkan kebijakan solutif melalui perangkat daerahnya. Hal ini mendorong terciptanya kondisi dimana perangkat daerahnya terbangun kesadarannya untuk mengikuti perkembangan masyarakat, dan memiliki kepekaan untuk merespon pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun

meningkatkan pelayanan publik yang lebih efisien dan efektif berdasarkan masukan dari masyarakat. Para pemimpin daerah yang paling menonjol menunjukkan aktualisasi kepemimpinan digitalnya (TABEL I) adalah dari Provinsi Jawa Barat, DKI Jakarta, dan Bogor. Gubernur Jawa Barat Ridwan Kamil memiliki followers di Instagram sebanyak 18,9 juta, sementara Gubernur DKI Jakarta Anis Bawesdan dengan 5,7 juta followers. Kedua pemimpin daerah ini sangat aktif melakukan pembaharuan informasi di sosial media yang kemudian mendapat respon dari masyarakat. Platform sosial media digunakan untuk menjaga relasi dengan masyarakat secara langsung, meski kedua daerah ini memiliki *command center* yang memiliki saluran resmi untuk pengaduan masyarakat. Berdasarkan studi yang dilakukan oleh DataSightIndonesia bekerjasama dengan Universitas Indonesia sepanjang tahun 2021, dari 52.310 artikel dan pembicaraan di sosial media berkenaan dengan kinerja Gubernur se-Indonesia, Gubernur DKI Jakarta mendapat paling banyak ulasan yakni sejumlah 18.359, disusul Gubernur Jawa Tengah 10.704 ulasan dan Gubernur Jawa Barat dengan 10.525 ulasan serta Gubernur Jawa Timur 5.124 ulasan. Di sisi lain, dalam hal pemberitaan di media online, Gubernur Jawa Barat paling unggul dengan 10.525 artikel, disusul Gubernur DKI Jakarta 9.170 artikel, Gubernur Jawa Tengah 5.759 artikel dan Gubernur Jawa Timur 5.142 artikel.<sup>55</sup> Permasalahan literasi digital yang masih dihadapi oleh pemimpin daerah lainnya, tidak saja membatasi relasinya dengan masyarakat, tetapi juga berimbas pada pola pikir *digital thinking* yang perlu diterapkan untuk mewujudkan pelayanan publik dengan pemanfaatan TIK seoptimal mungkin. Aktualisasi kepemimpinan digital dari pemahaman literasi digital berangkat dari dua hal. *Pertama*, merupakan hasil interaksi dengan masyarakat di sosial media. *Kedua*, merupakan inisiasi dari pemimpin daerah untuk penetrasi TIK dalam segala sektor kehidupan baik menyangkut administrasi pemerintahan maupun hal-hal yang menjadi pemenuhan kebutuhan masyarakat.

Permasalahan berikutnya dalam penerapan kepemimpinan digital adalah belum adanya pedoman atau acuan formal bagi pemerintahan daerah tentang peran kepemimpinan digital dalam upaya transformasi digital untuk mewujudkan pelayanan publik yang efisien dan efektif. Sejauh ini road map atau peta jalan

<sup>55</sup> <https://nasional.sindonews.com/read/651697/12/4-gubernur-paling-eksis-di-medsos-anies-melekat-dengan-diksi-presiden-1641697300>, diunduh pada tanggal 5/9/2022

transformasi digital Indonesia 2021 – 2024 masih dalam penyelesaian.<sup>56</sup> Konsolidasi dengan pemerintahan daerah untuk percepatan transformasi digital di daerah belum dilakukan. Sementara penerapan SPBE dan program *smart city* di daerah merupakan bentuk perwujudan dari transformasi digital yang bergantung pada inisiasi daerah dalam pengembangannya.

Pada era digital saat ini, “kepemimpinan digital merupakan kunci bagi pengembangan kompetensi digital pelayanan publik”.<sup>57</sup> Namun, istilah kepemimpinan digital dapat dikatakan masih asing atau belum dikenali di lingkungan pemerintahan daerah. Sementara di sisi lain, ada tanggung jawab pemerintah daerah bahwa segala bentuk pelayanan publik yang berbasis elektronik/digital yang dibangun untuk mewujudkan pelayanan publik yang efisien dan efektif harus dapat dijamin keberlanjutan dan pengelolaannya. Bukan merupakan produk e-government yang berumur pendek dan tidak disokong keberadaannya akibat kavakuman *digital thinking* dari para pemimpin di lingkungan pemerintahan daerah. Oleh karena itu, salah satu peran kepemimpinan digital adalah melakukan mitigasi terhadap produk e-government sebagai bentuk pelayanan publik berbasis elektronik agar tidak mengalami kegagalan dan tetap terjaga keberlanjutannya.<sup>58</sup> Pada tahun 2017, pemerintah daerah mengeluarkan total dana sebesar 2,7 triliun untuk belanja pembangunan SPBE, dimana 35 % di dalamnya merupakan aplikasi khusus. Namun kemudian alokasi ini berdampak pada pemborosan anggaran, karena besarnya belanja TIK yang selalu bertambah setiap tahunnya, tidak setara dengan utilitas TIK yang hanya mencapai 30 %.<sup>59</sup> Kondisi ini merupakan sebuah catatan kritis bagi pimpinan di pemerintahan daerah, bahwa paradigma kepemimpinan digital menuntut kapasitas pendayagunaan asset dan produk TIK secara optimal untuk efisiensi dan efektifitas pelayanan publik. Semakin baik kapasitas kepemimpinan digital pimpinan pemerintahan daerah maka semakin besar pengaruhnya terhadap kinerja organisasi dalam menerapkan

<sup>56</sup> <https://www.antaranews.com/berita/2775733/kominfo-beberkan-enam-arah-peta-jalan-indonesia-digital-2021-2024> diunduh pada tanggal 5/9/2022

<sup>57</sup> Farida, D.C., 2021, “Implementasi Digital Leadership Dalam Pengembangan Kompetensi Digital Pada Pelayanan Publik”, Jurnal Studi Komunikasi dan Media, Vol. 25 No. 1

<sup>58</sup> Dian A.P., dan Teguh K., 2021, “Mitigasi Kegagalan Guna Mewujudkan Keberlanjutan E-Government”, Gorontalo Journal of Government and Political Studies, Volume 4 No. 1

<sup>59</sup> Asistem Deputi Perumusan Kebijakan dan Koordinasi Pelaksanaan Sistem Administrasi Pemerintahan dan Penerapan SPBE, Bidang Kelembagaan dan Tata Laksana Kementerian Komunikasi dan Informatika RI, 2018, “Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)”.

transformasi digital. Sebaliknya jika pelaksanaan e-government belum juga berjalan untuk meningkatkan pelayanan publik yang efisien dan efektif, maka kapasitas kepemimpinan digital pimpinan pemerintahan daerahnya dipertanyakan.

Kombinasi antara ketiadaan panduan formal atau manual tentang kepemimpinan digital dalam mewujudkan transformasi digital bagi pelayanan publik di daerah dengan asimetri pemahaman (*knowledge*) di lingkungan pemerintahan daerah tentang kepemimpinan digital, menyebabkan pemanfaatan TIK untuk pelayanan publik di daerah belum optimal. Maka tidak heran bila data (GAMBAR 7) menunjukkan bahwa 62 % Pemerintah Kabupaten/Kota masih berada dalam level dasar untuk tingkat kematangan website pemerintah (emerging); dan 76 % (GAMBAR 9) Pemerintah Kabupaten/Kota baru mencapai indeks SPBE dengan predikat sampai dengan cukup.

### **15. Konsep Kepemimpinan Digital Pemerintahan Daerah Untuk Meningkatkan Pelayanan Publik Yang Efisien Dan Efektif**

Dalam banyak studi, keberhasilan transformasi digital di sektor publik ditentukan oleh peran kepemimpinan digital. Penerapan e-government dipengaruhi oleh e-leadership. Penerapan e-government pemerintahan daerah yang belum efektif dan efisien menggambarkan e-leadership pemerintah daerah yang belum optimal<sup>60</sup>. 15 Pemerintahan daerah pada TABEL I di atas menunjukkan penerapan kepemimpinan digital teratas dengan level yang berbeda-beda dari 514 pemerintah daerah di tanah air.

Pada era “VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) saat ini, kepemimpinan digital menjadi bagian penting dalam implementasi transformasi digital di sektor pemerintahan”<sup>61</sup>. Penerapan e-leadership di sektor publik membawa banyak perubahan termasuk budaya organisasi, manajemen waktu, penggunaan teknologi informasi dalam menjalankan tugas dan bersesuaian dengan

<sup>60</sup> Yudha Herlambang, C.P., 2022, “Analisis E-Leadership Pada E-Government Pemerintah Daerah Demi Menyukkseskan Transformasi New Normal Di Era Pandemi Covid-19”, Jurnal Teknik Informatika dan Sistem Informasi, Vol. 9 No. 2

<sup>61</sup> Evans E.W.T., David P.E.S dan Joubert, B.M., 2022, “Transformasi Digital: Peran Kepemimpinan Digital”, Jurnal EMBA, Vol. 10 No. 2



media<sup>62</sup>. Dengan demikian transformasi digital untuk pelayanan publik yang efisien dan efektif penekanannya adalah pada *Digital leadership first*.

Dalam rancangan Peta Jalan Indonesia Digital 2021 – 2024, pemerintahan digital merupakan salah satu sektor strategis bersama-sama dengan infrastruktur digital, ekonomi digital, dan masyarakat digital. Sedangkan arah strategis pada sektor pemerintahan digital adalah “membangun lembaga pemerintahan digital yang terbuka dan terintegrasi untuk meningkatkan pelayanan publik. Indikatornya adalah pelaksanaan *e-government* dan *smart city*<sup>63</sup>. Dalam sebuah studi tentang dampak *e-leadership* terhadap implementasi *e-government* di Indonesia, terdapat 5 hal yang dapat mempengaruhi keberhasilan *e-government*. Kelima hal tersebut adalah kepemimpinan yang kuat, visi dan misi kepemimpinan, keselarasan IT dengan strategi tujuan, komitmen, dan fungsi kepemimpinan. Kepemimpinan digital yang kuat diperlukan untuk mengubah budaya organisasi dari konvensional menjadi bekerja dengan pemanfaatan IT; melakukan percepatan dan mengatasi permasalahan penerapan *e-government*; serta membangun kerjasama saling menguntungkan dengan pemerintahan daerah lainnya. Visi dan misi kepemimpinan digital untuk pemanfaatan IT secara optimal sangat diperlukan. Visi dan misi ini harus dipahami oleh anggota organisasi dan dilaksanakan sesuai dengan konsepnya. Komitmen yang terus menerus merupakan komponen penting dari kepemimpinan digital. Bentuk dari komitmen ini adalah kapasitas dalam pengambilan resiko dan adanya tim kerja yang inovatif dalam pengembangan *e-government*. Keselarasan IT dan tujuan organisasi mengandung arti bahwa pemanfaatan IT dalam *e-government* untuk menangani permasalahan organisasi yang dampaknya dapat dirasakan. Fungsi kepemimpinan digital dilakukan dalam bentuk pengendalian, manajemen dan dukungan terhadap penerapan *e-government*, agar sesuai dengan apa yang direncanakan, memberikan dukungan dan motivasi pada bawahan serta memastikan akan pencapaian tujuan<sup>64</sup>.

<sup>62</sup> Dyah Mutiarin dan Achmad Nurmandi, 2021, “Assessing E-Leadership in the Public Sector during the COVID-19 Pandemic in ASEAN, JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik), Vol. 26 (2)

<sup>63</sup> Mira Tayyiba, 2021, “Membangun Kompetensi SDM Menuju Smart Government”, Sekretaris Jenderal Kementerian Komunikasi dan Informatika RI, Pembekalan Visitasi Kepemimpinan Nasional LAN, Jakarta

<sup>64</sup> Yudha Herlambang C.P., 2019, “E-Leadership: The Effect of E-Government Success in Indonesia”, International Conference on Electronics Representation and Algorithm (ICERA 2019, IOP Conf. Series: Journal of Physics: Cons Series 1201(2019) 012025

Kepemimpinan Digital di lingkungan Pemerintahan Daerah berorientasi pada pengembangan pemerintahan digital yang terbuka dan terintegrasi dalam upaya mewujudkan pelayanan publik yang efisien dan efektif melalui penerapan SPBE/*e-government* dan *smart city*, baik dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan maupun sektor-sektor kehidupan masyarakat. Konsep kepemimpinan digital pada pemerintahan daerah mencakup tiga dimensi, yakni adanya visi digital, komitmen dan fungsi kepemimpinan digital.

a. Visi Digital

Pada dimensi ini, hal-hal yang menjadi persoalan mendasar dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan serta pelayanan publik pada sektor kehidupan masyarakat dipetakan dan dianalisa menggunakan *digital thinking*. Dengan kata lain permasalahan tersebut diurai mulai dari akar masalahnya, dampak yang ditimbulkan dan alternatif solusinya. Permasalahan yang berada pada lintas sektor yang saling terkait dihimpun, dikelompokkan dan diintegrasikan. Selanjutnya penyelesaian masalah atau jalan keluar untuk mengatasi permasalahan tersebut diterjemahkan dalam fungsi-fungsi perangkat teknologi informasi yang bisa diakses oleh aparat di lingkungan pemerintahan daerah maupun masyarakat. Urusan bansos dan hibah online pada Pemerintah Kota Bandung misalnya, merupakan perwujudan visi digital yang membuat pelayanan publik pada urusan tersebut menjadi lebih transparan, memiliki jejak digital yang menyokong akuntabilitas dan proses pelayanannya menjadi lebih efisien dan efektif.

b. Komitmen Kepemimpinan Digital

Komitmen kepemimpinan digital ditandai oleh adanya tim kerja, keselarasan pemanfaatan teknologi informasi dengan tujuan yang akan dicapai serta adanya mitigasi risiko terhadap proses bisnis pelayanan publik yang diselenggarakan secara elektronik. Pada level pemerintahan daerah, orchestra kepemimpinan digital secara operasional harus dimainkan oleh Sekretaris Daerah yang membawahi perangkat daerah berikut jajaran aparatur birokrasi di bawahnya. Peran kepemimpinan digital ini dibawakan bersama tim kerja khusus pemerintah daerah untuk percepatan transformasi digital pelayanan publik. Tim

kerja ini selain berasal dari perangkat daerah terkait seperti Dinas Komunikasi dan Informatika, Bappeda, dan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) terkait lainnya, juga dapat melibatkan unsur perguruan tinggi guna menyokong kinerja tim. Tim kerja inilah yang membantu Sekretaris Daerah sebagai pucuk kepemimpinan digital birokrasi dalam merumuskan dan menetapkan visi digital yang akan dicapai, bentuk pemanfaatan teknologi informasi dan jenis pelayanan publik yang akan diterapkan secara elektronik untuk mencapai visi digital tersebut, serta mitigasi risiko dari proses bisnis pelayanan publik yang akan dijalankan secara elektronik. Komitmen, keselarasan teknologi informasi dengan tujuan serta mitigasi risiko ini dirumuskan lebih lanjut dalam road map atau peta jalan percepatan transformasi digital pemerintahan daerah untuk mewujudkan pelayanan publik yang efisien dan efektif.

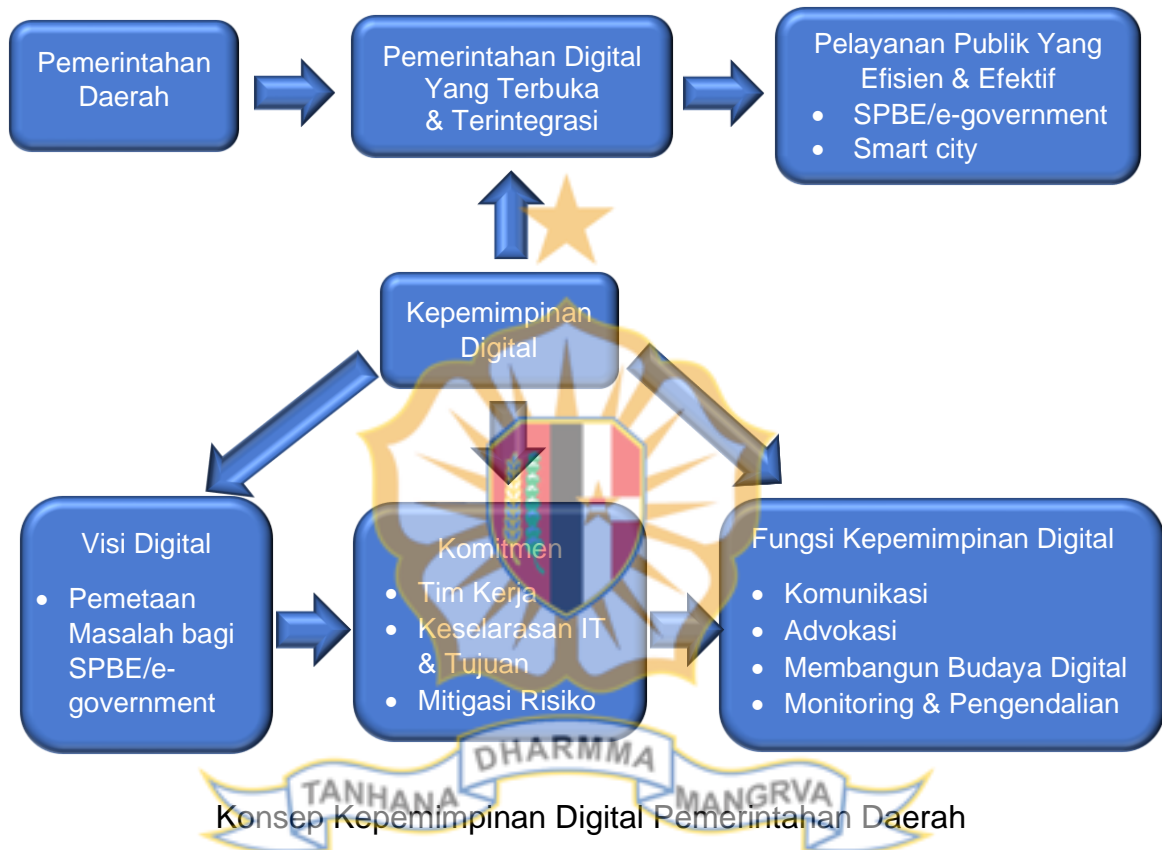
c. Fungsi Kepemimpinan Digital

Untuk percepatan transformasi digital di lingkungan pemerintahan, fungsi kepemimpinan digital harus diperankan melalui kegiatan komunikasi, advokasi, membangun budaya digital serta tindakan monitoring dan pengendalian. Komunikasi dan advokasi dilakukan ke dalam dan ke luar lingkungan pemerintahan daerah. Kegiatan komunikasi dan advokasi ini untuk memastikan bahwa internalisasi proses bisnis dan produk pelayanan publik yang diselenggarakan secara elektronik dapat disebarluaskan dan dapat berjalan secara efisien dan efektif.

Dalam hal membangun budaya digital di lingkungan pemerintahan daerah, maka langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah *pertama*, membangun mekanisme kolaborasi antar dan intra OPD untuk integrasi dan kemudahan proses bisnis pelayanan publik. *Kedua*, menerapkan mekanisme *data-driven* dalam bekerja dan mengambil keputusan. *Ketiga*, berorientasi pada kepuasan masyarakat sebagai pelanggan. *Keempat*, melakukan berbagai inovasi untuk menghadirkan pelayanan publik dalam segala sektor kehidupan masyarakat dengan pemanfaatan aset digital yang terintegrasi, efisien dan efektif.

Fungsi kepemimpinan digital berikutnya adalah monitoring dan pengendalian untuk evaluasi capaian visi digital, dan kemanfaatan program e-government yang dijalankan bagi masyarakat.

GAMBAR 12



## 16. Upaya Untuk Meningkatkan Kepemimpinan Digital Pemerintahan Daerah

Sejak pemerintah mengeluarkan kebijakan tentang e-governement pada tahun 2003, pemerintah daerah beramai-ramai meresponnya dengan membuat website resmi pemerintah daerah dengan berbagai standar dan tingkat kematangan website. Seiring makin berkembangnya teknologi informasi, pemerintah daerah pun berlomba-lomba membuat berbagai aplikasi layanan publik di berbagai bidang. Hingga kemudian kebijakan SPBE dikeluarkan pada tahun 2018 sebagai panduan bagi pemerintah daerah dalam mewujudkan pelayanan publik dengan pemanfaatan teknologi informasi. Esensi kebijakan pemerintah ini sesungguhnya berkenaan

dengan upaya untuk mewujudkan transformasi digital dalam pelayanan publik di sektor pemerintahan, namun masih vakum narasinya baik makna maupun mekanismenya. Kepemimpinan digital merupakan kunci dari transformasi digital.

Berdasarkan tinjauan tentang kondisi dan permasalahan kepemimpinan digital pemerintah daerah serta konsepsi kepemimpinan digital yang ditawarkan penulis di atas, maka upaya untuk meningkatkan kepemimpinan digital pemerintah daerah mencakup 4 hal, yakni diseminasi peran kepemimpinan digital dalam transformasi digital untuk meningkatkan pelayanan publik yang efisien dan efektif, mendesain ulang digital government pemerintah daerah, pelatihan literasi digital, dan pembangunan platform big data pemerintah daerah.

a. Diseminasi Peran Kepemimpinan Digital Pemerintah Daerah

Belum dipahaminya peran kepemimpinan digital mengakibatkan pemerintah daerah belum optimal dalam memanfaatkan teknologi informasi untuk mewujudkan pelayanan publik yang efisien dan efektif, berkelanjutan dan dirasakan manfaatnya oleh masyarakat. Oleh karenanya, diseminasi peran kepemimpinan digital menjadi urgen untuk membudayakan design thinking aparatur pemerintah daerah khususnya pada level pimpinan untuk memecahkan persoalan dan memenuhi layanan kebutuhan masyarakat di sektor pemerintahan secara kreatif, inovatif dan memberikan solusi.

b. Redesain Digital Government Pemerintah Daerah

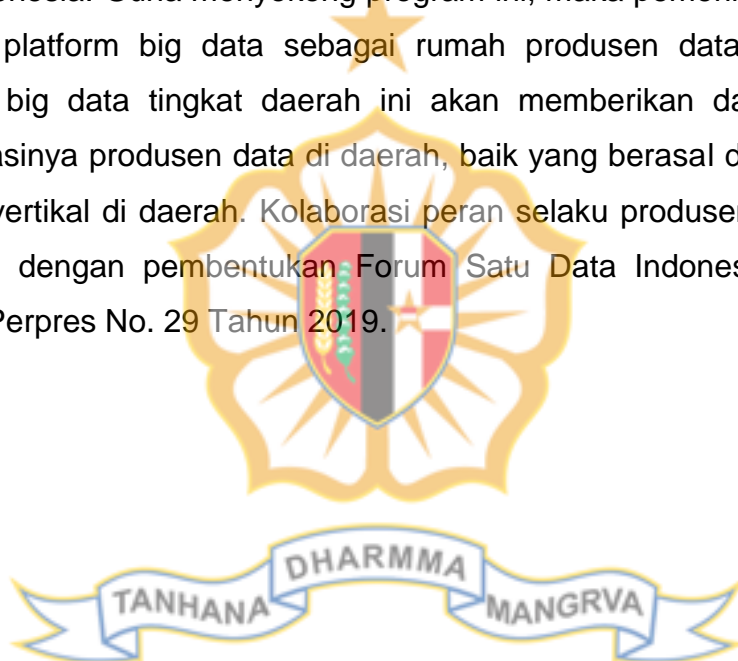
Pemerintah daerah perlu melakukan redesain *digital government* yang sudah ada agar transformasi digital untuk menghadirkan pelayanan publik yang efisien dan efektif dapat berjalan secara optimal. Redesain digital government ini akan membutuhkan peran kepemimpinan digital pemerintah daerah yang dapat memetakan persoalan digital government yang dihadapi di saat sekarang dan masa yang akan datang, sehingga dapat dimitigasi kendala dan risiko yang mungkin dihadapi, serta kebutuhan SDM dan infrastruktur digital untuk menyokongnya.

c. Pelatihan Literasi Digital

Kepemimpinan digital harus memahami literasi digital. Tanpa kecakapan ini peran kepemimpinan digital menjadi terbatas dan tidak akan optimal dalam merespon permasalahan yang dihadapi. Keberpihakan untuk pemanfaatan teknologi informasi dalam pelayanan publik didasari oleh pemahaman yang cukup tentang literasi digital.

d. Pembangunan Platform Big Data Pemerintah Daerah

Pemerintah daerah merupakan salah satu penyelenggara program Satu Data Indonesia. Guna menyokong program ini, maka pemerintah daerah perlu memiliki platform big data sebagai rumah produsen data tingkat daerah. Platform big data tingkat daerah ini akan memberikan daya paksa untuk terintegrasinya produsen data di daerah, baik yang berasal dari OPD maupun instansi vertikal di daerah. Kolaborasi peran selaku produsen data daerah ini diperkuat dengan pembentukan Forum Satu Data Indonesia sebagaimana amanat Perpres No. 29 Tahun 2019.



## BAB IV

### PENUTUP

#### 17. SIMPULAN

Di era disrupsi digital, transformasi digital menjadi sebuah keniscayaan tak terkecuali di sektor pemerintahan dan pemerintahan daerah. Pemanfaatan teknologi informasi dapat menghadirkan pelayanan publik yang efisien dan efektif. Keberhasilan pelaksanaan transformasi digital ini sangat ditentukan oleh kapasitas kepemimpinan digital. Peran kepemimpinan digital adalah menerapkan design thinking yang menterjemahkan pemenuhan kebutuhan atau permasalahan pelayanan publik ke dalam sebuah sistem digital yang mudah diakses dan cepat prosesnya serta dapat memberikan solusi atas permasalahan tersebut.

Pada kondisi saat ini, kapasitas kepemimpinan digital pemerintah daerah belum menggembirakan. Berdasarkan hasil tinjauan tingkat kematangan website pemerintah daerah tahun 2020, 62 % Pemerintah Kabupaten/Kota masih berada pada level dasar (*emerging*). Demikian pula dengan hasil penilaian evaluasi SPBE pemerintah daerah tahun 2021 menunjukkan bahwa 76% Pemerintah Kabupaten/Kota baru mencapai indeks SPBE dengan predikat sampai dengan cukup.

Permasalahan dalam penerapan kepemimpinan digital untuk mewujudkan pelayanan publik yang efisien dan efektif berkenaan dengan absennya komitmen pimpinan daerah, kurangnya literasi digital, serta belum adanya pedoman dan ketentuan tentang penerapan kepemimpinan digital untuk mewujudkan transformasi digital di daerah. Inisiatif e-government yang dikreasikan oleh pemerintah daerah beragam jumlahnya, namun belum terintegrasi dengan baik serta masih menghadapi tantangan dalam keberlanjutannya.

Oleh karena itu, TASKAP ini menawarkan konsep kepemimpinan digital pemerintah daerah dalam mewujudkan pelayanan publik yang efisien dan efektif. Kepemimpinan digital pemerintahan daerah berorientasi pada pengembangan

pemerintahan digital yang terbuka dan terintegrasi guna mewujudkan pelayanan publik yang efisien dan efektif melalui penerapan SPBE/*e-government* dan program *smart city*, baik dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan maupun sektor-sektor kehidupan masyarakat lainnya. Konsep kepemimpinan digital pemerintahan daerah meliputi 3 hal, yaitu adanya visi digital, dukungan komitmen dan berlangsungnya fungsi kepemimpinan digital dengan baik.

Adapun upaya-upaya yang harus dilakukan untuk meningkatkan peran dan kapasitas kepemimpinan digital dalam mewujudkan pelayanan publik yang efisien dan efektif adalah melakukan diseminasi peran kepemimpinan digital pemerintah daerah; redesain digital government pemerintah daerah, pelatihan literasi digital dan pembangunan platform big data pemerintah daerah.

## 18. REKOMENDASI

Kepemimpinan digital pemerintahan daerah menentukan kualitas pelayanan publik yang efisien dan efektif melalui pemanfaatan perangkat teknologi informasi. Guna mewujudkan peran kepemimpinan digital pemerintah daerah yang optimal, penulis merekomendasikan hal-hal sebagai berikut:

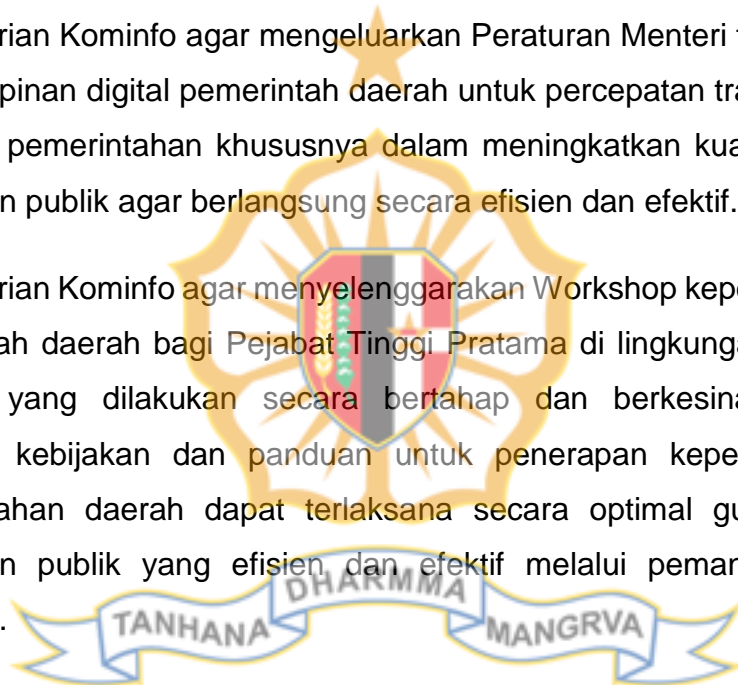
- a. Menteri Komunikasi dan Informatika (Kominfo) bersama Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB) dan Menteri Dalam Negeri membentuk Tim Digital Government Nasional (TGDN) dan menyusun panduan khusus tentang *digital government* dan kepemimpinan digital pemerintahan daerah. Panduan ini merupakan buku manual atau e-book untuk dipedomani oleh para Kepala Daerah. Tim Digital Governmnet Nasional ini ditetapkan dengan Instruksi Presiden yang menginstruksikan pemerintah daerah agar mempedomani panduan tersebut dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik yang efisien dan efektif dengan pemanfaatan teknologi informasi.
- b. TGDN melakukan diseminasi tentang panduan *digital government* dan kepemimpinan digital kepada seluruh kepala daerah dalam rapat kerja nasional, yang disertai dengan dukungan dan pendatanganan pernyataan komitmen



Kepala Daerah dalam mewujudkan kepemimpinan digital guna merealisasikan digital government pada pemerintahan daerah.

- c. Kementerian Kominfo agar segera merampungkan Peta Jalan Transformasi Digital Indonesia, dan segera mendiseminasikan ke seluruh pemerintah daerah untuk dapat ditindaklanjuti menjadi Peta Jalan Transformasi Digital Daerah.
- d. Kementerian Kominfo perlu segera melakukan pelatihan literasi digital bagi unsur pimpinan birokrasi di daerah, khususnya Pejabat Tinggi Pratama dan Pejabat Administrator guna meningkatkan kapasitas pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas manajemen pelayanan publik yang efisien dan efektif melalui pemanfaatan teknologi informasi.
- e. Kementerian Kominfo perlu segera mengeluarkan peraturan Menteri tentang peningkatan infrastruktur digital nasional, yang di dalamnya memuat panduan bagi daerah untuk menyokong peningkatan infrastruktur digital daerah melalui APBD maupun kerjasama dengan para pihak lainnya.
- f. Kementerian Dalam Negeri dan Kemenpan RB, agar menyusun dan menambahkan indikator kepemimpinan digital sebagai bagian dari Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD) dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP).
- g. TGDN agar menyusun kriteria penilaian *Digital Leadership Award* bagi Pemerintah Daerah, menyelenggarakan penilaiannya setiap tahun dan melaksanakan prosesi pemberian penghargaan kepada daerah yang paling inovatif dan kreatif dalam menghadirkan pelayanan publik secara elektronik yang memberikan kemanfaatan yang besar bagi masyarakat. Daerah yang berprestasi atas *Digital Leadership Award* ini mendapat insentif untuk fasilitasi pengembangan infrastruktur digital di daerah maupun kursus singkat bagi Kepala Daerah bersama SDM digitalnya di negara yang sudah mapan dalam mewujudkan transformasi digital.

- h. Kementerian Kominfo agar mengeluarkan Peraturan Menteri tentang Pedoman Pembangunan Platform big data pemerintahan daerah sebagai tindak lanjut dari Perpres No. 39 tahun 2019, yang di dalamnya memuat struktur dan mekanisme kerja platform big data pemerintah daerah yang terkoneksi dengan platform big data nasional.
- i. Kementerian Kominfo agar melakukan advokasi kepemimpinan digital pemerintah daerah secara regular kepada para Kepala Daerah dan Pejabat Tinggi Pratama di daerah guna melakukan percepatan transformasi digital khususnya di sektor pelayanan publik di daerah.
- j. Kementerian Kominfo agar mengeluarkan Peraturan Menteri tentang Tim kerja kepemimpinan digital pemerintah daerah untuk percepatan transformasi digital di sektor pemerintahan khususnya dalam meningkatkan kualitas manajemen pelayanan publik agar berlangsung secara efisien dan efektif.
- k. Kementerian Kominfo agar menyelenggarakan Workshop kepemimpinan digital pemerintah daerah bagi Pejabat Tinggi Pratama di lingkungan Pemerintahan Daerah, yang dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan, agar berbagai kebijakan dan panduan untuk penerapan kepemimpinan digital pemerintahan daerah dapat terlaksana secara optimal guna mewujudkan pelayanan publik yang efisien dan efektif melalui pemanfaatan teknologi informasi.



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku Referensi

Endang Soebari, 2014, "Pengantar Kebijakan Publik", Bandung, Pustaka Setia.

Gary Yukl, 2001, "Kepemimpinan Dalam Organisasi", Edisi Kelima, Edisi Indonesia, Jakarta, Index.

George R. Terry, 2014, "Prinsip-Prinsip Manajemen", Jakarta, Bumi Aksara.

John Palfreyman, 2020, "Digital Transformation Handbook: An Agile Approach to Maximise Value", e-book, Kindle Direct Publishing.

Lemhannas RI, 2022, "Bahan Ajar Kepemimpinan", Jakarta.

Richard L, 2003, "Manajemen", Jilid 2 Edisi Kelima, Jakarta, Erlangga.

Sondang P. Siagian, 1986, "Filsafat Administrasi", Jakarta, Gunung Agung.

Sondang P. Siagian, 1994, "Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi", Jakarta, Gunung Agung.

Sondang P. Siagian, 2010, "Teori dan Praktek Kepemimpinan, Jakarta, Rineka Cipta.

Stephen Robbins dan Mary Coulter, 2007, "Manajemen Jilid 1", Edisi Kedelapan, Jakarta, Indeks.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, 2010, "Manajemen Jilid 2", Edisi Kesepuluh, Edisi Indonesia, Jakarta, Erlangga.

Taufiqurohman, 2014, "Kebijakan Publik: Pendelegasian Tanggungjawab Negara Kepada Presiden Selaku Penyelenggara Pemerintahan, e-book, (Jakarta, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Moestopo Beragama

## Publikasi Resmi

Andi Widjayanto, 2022, “Kepemimpinan di Era 4.0”, Ceramah Umum Kepemimpinan di BPJS.

Asistem Deputi Perumusan Kebijakan dan Koordinasi Pelaksanaan Sistem Administrasi Pemerintahan dan Penerapan SPBE, Bidang Kelembagaan dan Tata Laksana Kementerian Komunikasi dan Informatika RI, 2018, “Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)”.

Birgit Oberer dan Alptekin Erkollar, 2018, “Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0”, International Journal of Organizational Leadership, Volume 7, Issue 4.

Bo Peng, 2021, “Digital leadership: State governance in the era of digital technology”, Cultures of Science, 1 – 16

Dewan TIK Nasional, 2020, “Rekomendasi Peta Jalan Transformasi Digital Indonesia”, Materi Diskusi No. 13/WANTIKNAS/MAT/JULI/2020

\_\_\_\_\_, 2018, “Pengembangan Digital Government”, Policy Paper/Policy Brief, Kementerian PPN/Bappenas

Dian A.P., dan Teguh K., 2021, “Mitigasi Kegagalan Guna Mewujudkan Keberlanjutan E-Government”, Gorontalo Journal of Government and Political Studies, Volume 4 No. 1.

Dyah Mutiarin dan Achmad Nurmandi, 2021, “Assessing E-Leadership in the Public Sector during the COVID-19 Pandemic in ASEAN, JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik), Vol. 26 (2).

Evans E.W.T., David P.E.S dan Joubert, B.M., 2022, “Transformasi Digital: Peran Kepemimpinan Digital”, Jurnal EMBA, Vol. 10 No. 2.

LAN RI, 2022, “Materi Kepemimpinan Digital”, Jakarta.

Haroon Abbu et.al., 2020, "Digital Leadership – Character and Competency Differentiates Digitally Mature Organizations", Conference Paper, <https://www.researchgate.net/publication/344385363>

Farida, D.C., 2021, "Implementasi Digital Leadership Dalam Pengembangan Kompetensi Digital Pada Pelayanan Publik", Jurnal Studi Komunikasi dan Media, Vol. 25 No. 1.

Joachim Van den Bergh dan Stijn Viaene, 2021, "Vested Digital Leadership against the odds – Lesson learned in public sector", <https://www.researchgate.net/publication/350324670>.

Kementerian PUPR, 2015, "Kajian Pengembangan Smart City di Indonesia", Laporan Akhir, Direktorat Jenderal Penataan Ruang.

Khadarimansyah dan Ridwan Saifuddin, 2022, "Optimalisasi Penyelenggaraan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Provinsi Lampung, Jurnal Manajemen, Vol. 16 No. 1 Tahun 2022.

Mira Tayyiba, 2021, "Membangun Kompetensi SDM Menuju Smart Government", Sekretaris Jenderal Kementerian Komunikasi dan Informatika RI, Pembekalan Visitasi Kepemimpinan Nasional LAN, Jakarta

Ni Putu J.S., Made S., Made S.R., 2021, "Analisis Aspek Penerapan SPBE pada Salah Satu Kabupaten di Indonesia", Jurnal Ilmiah Teknologi dan Komputer, Vol, 2 No. 3.

Owarish Frank, 2013, "e-Leadership in the Public Sector – the Evolution of e-Gov in the US", Conference Paper, E-Leader Singapore, <http://www.g-casa.com/conferences/singapore12/papers/Owarish-1.pdf> diunduh tanggal 31 Agustus 2022.

Rahmat A.D et. al, 2021, "Assessing E-Leadership in the Public Sector during the COVID-19 Pandemic in ASEAN", Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik Nol. 26 (2).

The World Bank, 2021, "GovTech Maturity Index: The State of Public Sector Digital Transformation", International Development in Focus, World Bank Group

World Economic Forum, 2021, "Digital Culture: The Driving Force of Digital Transformation", WEF Digital Culture Guidebook

Yudha Herlambang C.P., 2019, "E-Leadership: The Effect of E-Government Success in Indonesia", International Conference on Electronics Representation and Algorithm (ICERA 2019, IOP Conf. Series: Journal of Physics: Cons Series 1201(2019) 012025.

-----, 2022, "Analisis E-Leadership Pada E-Government Pemerintah Daerah Demi Menyukseskan Transformasi New Normal Di Era Pandemi Covid-19", Jurnal Teknik Informatika dan Sistem Informasi, Vol. 9 No. 2.

### Sumber Internet

Akselerasi Transformasi Digital dalam Roadmap Digital Indonesia 2021 – 2024 dalam <https://aptika.kominfo.go.id/2021/07/akselerasi-transformasi-digital-dalam-roadmap-digital-indonesia-2021-2024/>, diunduh tanggal 2 Juni 2022.

Baryati Kusnadi, 2021, "47 Indikator Penilaian Evaluasi SPBE 2021", <https://bralink.id/47-indikator-penilaian-evaluasi-sbbe-2021/> diunduh pada tanggal 25/7/2022.

Hasil Survei PBB, e-Government Indonesia Naik Peringkat, <https://www.kominfo.go.id/content/detail/30024/hasil-survei-pbb-e-government-indonesia-naik-peringkat/0/artikel>, diunduh tanggal 2 Juni 2012.

<https://digit.ac.uk/the-digital-leadership-gap-in-the-uk-governments-digital-strategy/> diunduh pada tanggal 1/9/2022.

<https://digitalmaturity.id/report>, diunduh pada tanggal 28/7/2022.

<https://nasional.sindonews.com/read/651697/12/4-gubernur-paling-eksis-di-medsos-anies-melekat-dengan-diksi-presiden-1641697300>, diunduh pada tanggal 5/9/2022

<https://www.antaranews.com/berita/2775733/kominfo-beberkan-enam-arrah-peta-jalan-indonesia-digital-2021-2024> diunduh pada tanggal 5/9/2022.

Publikasi Riset: Tantangan Terkini Transformasi Digital Sektor Publik di Indonesia, <https://www.cloudcomputing.id/berita/riset-tantangan-transformasi-digital-sektor-publik>, diunduh tanggal 2 Juni 2022.

Sullivan, L, 2017, "Digital Workplace", <https://www.cmswire.com/digital-workplace/8-skills-every-digital-leader-needs/> diunduh pada tanggal 2/8/2022.

Wahyudi Kumorotomo, 2009, <https://kumoro.staff.ugm.ac.id/wp-content/uploads/2009/01/kegagalan-penerapan-egov.pdf> diunduh pada tanggal 25/7/2022.

### **Peraturan Perundangan**

UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

UU No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik

Perpres No. 18 Tahun 2020 tentang RPJMN 2020 -2024

Perpres No. 39 Tahun 2019 Tentang Satu Data Indonesia

Perpres Nomor 95 Tahun 2018 tentang SPBE

Keppres No. 1 Tahun 2014 tentang Dewan Teknologi Informasi dan Komunikasi Nasional

Inpres No. 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government

Keputusan Menteri PAN RB RI No. 153 Tahun 2021 tentang Hasil Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik pada 128 Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah Tahun 2020

Keputusan Menteri PAN RB RI No. 1503 Tahun 2021 tentang Hasil Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik pada 128 Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah Tahun 2021

Surat Dirjen Aplikasi Telematika Kementerian Komunikasi dan Informatika RI Nomor: 884/DJAI/AI.01.02/12/2020 tanggal 30 Desember 2020 perihal Pemberitahuan Hasil Penilaian Evaluasi Implementasi *Masterplan* dan *Quick Win Smart City* Tahap I Tahun 2020 Dalam Rangka Program Gerakan Menuju 100 *Smart City*

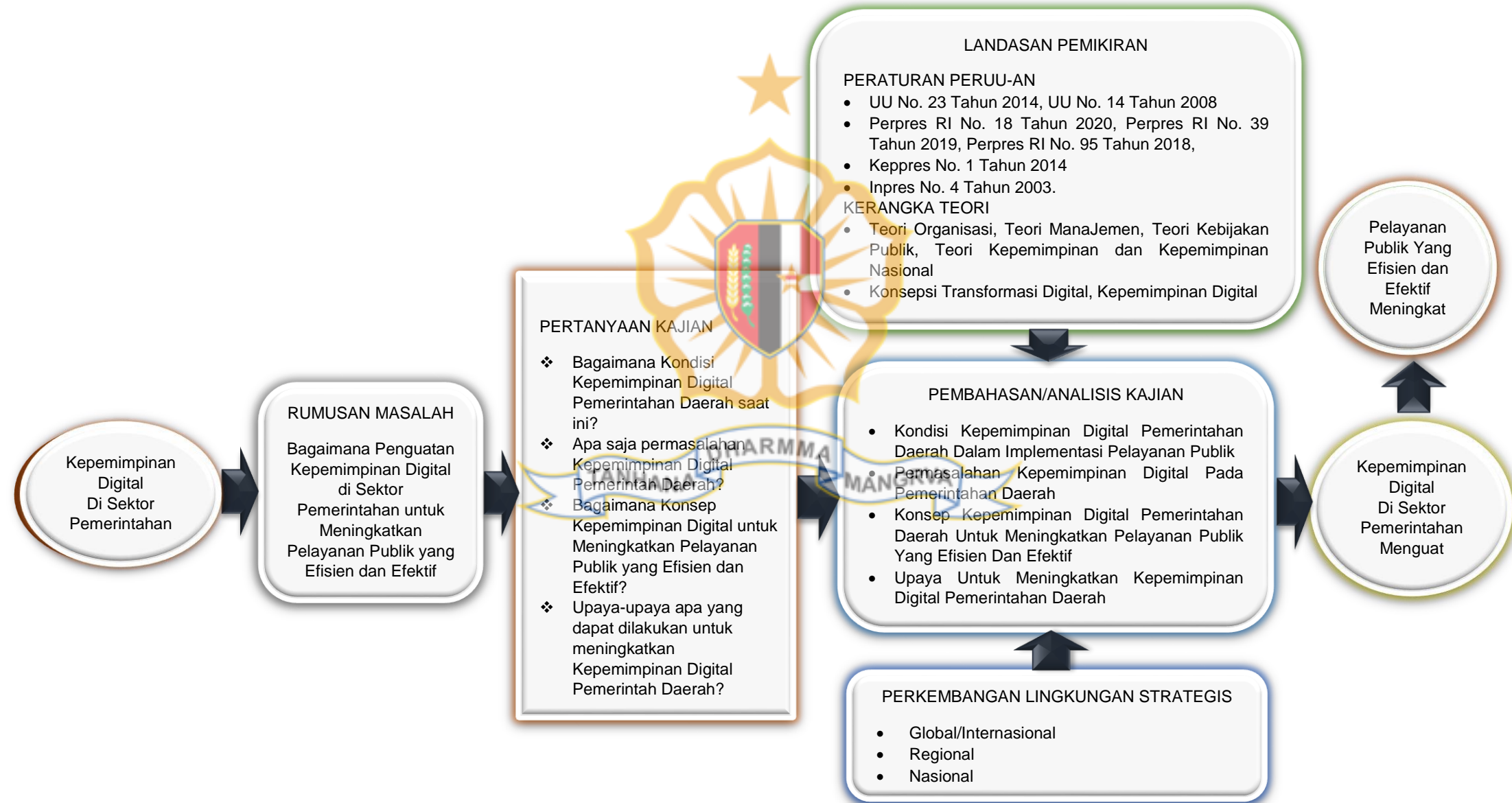
Surat Dirjen Aplikasi Telematika Kementerian Komunikasi dan Informatika RI Nomor: 884/DJAI/AI.01.02/12/2020 tanggal 3 Januari 2021 perihal Pemberitahuan Hasil Evaluasi





## ALUR PIKIR

PENGUATAN KEPEMIMPINAN DIGITAL DI SEKTOR PEMERINTAHAN  
UNTUK MENINGKATKAN PELAYANAN PUBLIK YANG EFISIEN DAN EFEKTIF



## REKAPITULASI COMMAND CENTER PEMERINTAH DAERAH

<b>PROVINSI</b>	
1	Command Center Provinsi Sumbar
2	Command Center Provinsi Sulut
3	Command Center Provinsi Riau
4	Command Center Provinsi Lampung
5	Command Center Provinsi Jabar
6	Command Center Provinsi DKI Jakarta
7	Command Center Provinsi Jawa Timur
<b>KOTA</b>	
8	Command Center Kota Tomohon
9	Command Center Kota Tarakan
10	Command Center Kota Tangerang
11	Command Center Kota Surabaya
12	Command Center Kota Subulussalam
13	Command Center Kota Semarang
14	Command Center Kota Samarinda
15	Command Center Kota Pematangsiantar
16	Command Center Kota Pekalongan
17	Command Center Kota Palembang
18	Command Center Kota Padang
19	Command Center Kota Malang
20	Command Center Kota Magelang
21	Command Center Kota Lubuklinggau
22	Command Center Kota Kediri
23	Command Center Kota Cimahi
24	Command Center Kota Cilegon
25	Command Center Kota Bontang
26	Command Center Kota Binjai
27	Command Center Kota Bima
28	Command Center Kota Bima
29	Command Center Kota Bekasi
30	Command Center Kota Bandung
31	Command Center Kota Banda Aceh
32	Command Center Kota Denpasar
33	Command Center Kota Madiun

<b>KABUPATEN</b>	
34	Command Center Kabupaten Wonosobo
35	Command Center Kabupaten Tuban
36	Command Center Kabupaten Tasikmalaya
37	Command Center Kabupaten Tanah Laut
38	Command Center Kabupaten Tabanan
39	Command Center Kabupaten Sumedang
40	Command Center Kabupaten Sukabumi
41	Command Center Kabupaten Sidoarjo
42	Command Center Kabupaten Purworejo
43	Command Center Kabupaten Pati
44	Command Center Kabupaten Pasuruan
45	Command Center Kabupaten Pangandaran
46	Command Center Kabupaten Pandeglang
47	Command Center Kabupaten Ngawi
48	Command Center Kabupaten Nganjuk
49	Command Center Kabupaten Musi Banyuasin
50	Command Center Kabupaten Muara Enim
51	Command Center Kabupaten Mojokerto
52	Command Center Kabupaten Mimika
53	Command Center Kabupaten Magelang
54	Command Center Kabupaten Madiun
55	Command Center Kabupaten Lebong
56	Command Center Kabupaten Lampung Utara
57	Command Center Kabupaten Lampung Tengah
58	Command Center Kabupaten Kuningan
59	Command Center Kabupaten Kuningan
60	Command Center Kabupaten Indramayu
61	Command Center Kabupaten Gorontalo
62	Command Center Kabupaten Gianyar
63	Command Center Kabupaten Garut
64	Command Center Kabupaten Cirebon
65	Command Center Kabupaten Batu Bara
66	Command Center Kabupaten Batang
67	Command Center Kabupaten Banjar
68	Command Center Kabupaten Bangka Selatan
69	Command Center Kabupaten Bandung
70	Command Center Kabupaten Badung
71	Command Center Kabupaten Aceh Tengah
72	Command Center Kabupaten Bantul
73	Command Center Kabupaten Lamongan

Dihimpun dari berbagai sumber

**10 DAERAH TERBAIK INDEKS SPBE TAHUN 2021  
BERDASARKAN PROVINSI/KABUPATEN/KOTA**

No	Provinsi	Indeks SPBE
1	Bali	3,68
2	DI Yogyakarta	3,49
3	DKI Jakarta	3,47
4	Jawa Barat	3,28
5	Kalimantan Barat	3,26
6	Aceh	3,19
7	Banten	3,15
8	Nusa Tenggara Barat	2,94
9	Jawa Timur	2,82
10	Bengkulu	2,79

No	Kabupaten	Indeks SPBE
1	Bantul	3,62
2	Banyuwangi	3,53
3	Sumedang	3,52
4	Karawang	3,39
5	Pesisir Selatan	3,34
6	Ciamis	3,32
7	Lamongan	3,32
8	Gresik	3,31
9	Kendal	3,27
10	Garut	3,25

No	Kota	Indeks SPBE
1	Tangerang	3,40
2	Pontianak	3,31
3	Denpasar	3,19
4	Bandung	3,19
5	Surabaya	3,16
6	Bogor	3,11
7	Madiun	3,06
8	Kediri	3,06

Sumber: Surat Keputusan Menteri PANRB Nomor 1503 Tahun 2021 tentang Hasil Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Pada Kementerian, Lembaga, Dan Pemerintah Daerah Tahun 2021.

**10 DAERAH TERBAIK HASIL EVALUASI PROGRAM SMART CITY 2020  
BERDASARKAN NILAI FINAL**

No	Kabupaten/Kota	Nilai
1	Kota Madiun	3,51
2	Kota Semarang	3,5
3	Kota Denpasar	3,48
4	Kota Surakarta	3,48
5	Kabupaten Sleman	3,47
6	Kota Yogyakarta	3,45
7	Kabupaten Batang	3,44
8	Kabupaten Blitar	3,44
9	Kabupaten Demak	3,43
10	Kota Cimahi	3,42

**10 DAERAH TERBAIK HASIL EVALUASI PROGRAM SMART CITY 2021  
BERDASARKAN NILAI FINAL**

No	Kabupaten/Kota	Nilai
1	Kota Semarang	3,77
2	Kota Bandung	3,68
3	Kab. Gunungkidul	3,56
4	Kab. Sleman	3,53
5	Kota Madiun	3,47
6	Kab. Bantul	3,43
7	Kota Depok	3,43
8	Kab. Demak	3,4
9	Kab. Sragen	3,4
10	Kab. Sukoharjo	3,38

Sumber:

1. Surat Edaran Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia hal Pemberitahuan Hasil Penilaian Evaluasi Implementasi Masterplan dan Quick Win Smart City Tahap I Tahun 2020 Dalam Rangka Program Gerakan Menuju 100 Smart City, nomor 883 /DJAI/AI.01.02/12/2020 tanggal 30 Desember 2020;
2. Surat Edaran Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia hal Pemberitahuan Hasil Evaluasi Nomor: B-004/DJAI/AI.01.04/01/2022 tanggal 3 Januari 2022.

**10 DAERAH TERBAIK HASIL EVALUASI PROGRAM SMART CITY 2020  
BERDASARKAN TINGKAT IMPROVEMENT**

No	Kabupaten/Kota	Nilai
1	Kota Bogor	0,79
2	Kabupaten Blitar	0,71
3	Kabupaten Morowali	0,65
4	Kota Balikpapan	0,59
5	Kota Banjarmasin	0,47
6	Kabupaten Langkat	0,45
7	Kabupaten Sumenep	0,44
8	Kabupaten Musi Banyuasin	0,39
9	Kota Pekalongan	0,38
10	Kota Surakarta	0,34

**10 DAERAH TERBAIK HASIL EVALUASI PROGRAM SMART CITY 2021  
BERDASARKAN TINGKAT IMPROVEMENT**

No	Kabupaten/Kota	Nilai
1	Kab. Kendal	0,64
2	Kab. Kutai Timur	0,6
3	Kota Depok	0,53
4	Kota Pontianak	0,52
5	Kab. Lamongan	0,51
6	Kota Bekasi	0,5
7	Kab. Gresik	0,49
8	Kab. Padang Pariaman	0,46
9	Kota Tomohon	0,46
10	Kab. Deli Serdang	0,44

Sumber:

1. Surat Edaran Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia hal Pemberitahuan Hasil Penilaian Evaluasi Implementasi Masterplan dan Quick Win Smart City Tahap I Tahun 2020 Dalam Rangka Program Gerakan Menuju 100 Smart City, nomor 883 /DJAI/AI.01.02/12/2020 tanggal 30 Desember 2020;
2. Surat Edaran Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia hal Pemberitahuan Hasil Evaluasi Nomor: B-004/DJAI/AI.01.04/01/2022 tanggal 3 Januari 2022.

**LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL  
REPUBLIC INDONESIA**

---

**RIWAYAT HIDUP PESERTA PPRA LXIV**

**A. Data Pokok**

**Nama** : Dra. Sri Wahyuni, MPP  
**Pangkat/Gol \*** : Pembina Utama Madya/IV-D  
**Tempat/Tgl Lahir** : Samarinda, 29 Desember 1970  
**Jabatan** : Sekda Provinsi Kaltim  
**Instansi** : Pemerintah Provinsi Kaltim  
**Agama** : Islam  
**Alamat Email** : [kukarku99@gmail.com](mailto:kukarku99@gmail.com)



**B. Pendidikan Umum**

1. SD No. 016 Sidodadi Samarinda
2. SMP Negeri 1 Samarinda
3. SMA Negeri 1 Samarinda
4. STPDN
5. Institut Ilmu Pemerintahan (IIP)
6. The Australian National University (ANU) Canberra, Australia

**C. Pendidikan Militer/Kursus/Khusus\*\***

1. Sepamilwa STPDN

**D. Pengalaman Jabatan**

1. Lurah Long Ikis
2. Kasubbag Tata Pemerintahan Desa Kabupaten Kutai Kartanegara
3. Kabag. Humas dan Protokol Kabupaten Kutai Kartanegara
4. Kepala Dinas Kebudayaan & Pariwisata Kabupaten Kutai Kartanegara
5. Kepala Dinas Pariwisata Kabupaten Kutai Kartanegara
6. Kepala Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Timur
7. Sekretaris Daerah Provinsi Kalimantan Timur

Jakarta, 8 September 2022

Peserta

